陈春花管理经典



企业文化塑造

陈春花◎著

The Building of Enterprise Culture

企业文化是企业持续成长的关键

本书将告诉你什么是“企业文化”，企业如何建立自己的企业文化体系，如何以企业文化来提升企业的竞争力，形成企业的核心专长



机械工业出版社
China Machine Press

VISIT...

LANZAROTE Caliente.COM

陈春花管理经典



企业文化塑造

陈春花◎著

The Building of Enterprise Culture

企业文化是企业持续成长的关键

本书将告诉你什么是“企业文化”，企业如何建立自己的企业文化体系，如何以企业文化来提升企业的竞争力，形成企业的核心专长


机械工业出版社
China Machine Press

陈春花管理经典

企业文化塑造

陈春花　著

ISBN：978-7-111-54800-3

本书纸版由机械工业出版社于2016年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

总序

比使命更重要的是行动

最近，管理学一级期刊Academy of Management Journal（AMJ）的许多编辑发表了一篇号召研究学者提出更多适合东方情境的管理理论及构念的文章。这篇文章回顾了近几十年发表的管理学文章在理论创新及贡献上的不足以及对西方理论过度偏重的情况，分析了东方与西方社会在管理情境上的一些不同之处，呼吁更多产生于东方式独特管理情境、能够解决社会实际突出问题的创新性理论及构念。

自己在管理学研究领域已经走过了20多年，其实AMJ编辑关注的话题，也是我一直关注的话题，我总是感觉中国管理研究没有如中国企业实践那样做出自己应有的贡献，中国管理研究学者也没有如中国企业家那样勇于拿出自己的观点以及创造出自己的价值。

在我自己的认知里，管理研究贡献价值需要三个条件：一是企业实践的优秀案例；二是对重大规律性问题的认识；三是人文关怀。这三个条件在过去30多年中国改革开放的实践中，已经显现出来，或者可以说中国管理研究贡献价值的基本条件已经具备，但是为什么中国管理研究本身却没有同步创造价值呢？有人认为是语境的问题，有人认为是研究范式的问题，这些也许是问题，但是我觉得其核心问题是中国管理领域“知”与“行”脱节的问题。

最有意思的现象是，管理学者研究的话题只是去满足西方管理期刊的要求，并不理会现实的中国企业所面对的困难与挑战。企业家与经理人回到商学院读书，更重要的目的是结识人际网络与构建新的商业机会，甚至一些成功的企业家在公众传播中直接表明观点，认为经济学家、商学院教授没有用。我不想去评价谁对谁错，客观存在的现实是，管理学者的研究与企业家的实践之间有着一个巨大的鸿沟，管理学研究成果企业家并不去在意，企业家青睐的期刊和书籍，管理学者也不屑一顾，这种现象本身就可以说明问题。

德鲁克精辟地阐述了管理的本质："管理是一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一的权威性就是成就。"管理经典正是源自于对管理实践的关注与洞察，并通过与实践的互动来引领实践，此即管理经典的实践性。基于这一特征，这些经典的研究成果在两个关键方面为我们的管理实践和管理研究贡献了价值：问题的框定与复杂问题的简单化。我们始终可以受益于那些引领管理实践变化并创造出无数价值的经典研究成果：泰勒的科学管理原理解决了劳动效率最大化的问题，韦伯的行政组织与法约尔的管理原则解决了组织效率最大化的问题，赫茨伯格的双因素理论解决了激励与满足感之间的关系问题，波特的竞争战略解决了如何获得企业竞争优势的问题，德鲁克让我们了解到知识员工的问题。这些经久的研究，正是基于对管理实践中重大问题的提炼，与西方企业有效的互动，带动了西方管理实践的高速发展，并引领了世界管理的方向。

如果我们所有人可以回到最基本的问题上思考，可能所有的问题都变得很简单。从这个意义上讲，在近百年的管理实践中，不管外界环境如何

变迁，科学技术生产力如何发展，管理大师在那些经典研究成果中所提出来的管理问题依然存在，他们所总结的管理经验依然有益，他们所研究的管理逻辑依然普遍，他们所创造的管理方法依然有效。这一切首先基于这些研究都是面向管理实践的，其实践性的本质决定了这些研究对管理实践活动的深刻洞察和归纳提炼，从而推动实践成效的提升。因此，实践性正是这些经典管理研究成果的价值贡献的首要内涵。

管理一定是来源于实践的，没有管理实践的成效，我们无法真正获得管理经验的总结和理论。因此，中国管理学领域的学者需要从事更多的启蒙工作、学习的工作，把西方的管理理论传送到中国企业的管理实践。

无论是管理实践还是管理研究，很多人非常努力地在尝试着新的管理理论。20世纪40年代，人际关系训练被看作是组织成功的关键；50年代，德鲁克提出的目标管理理论又被视为解决管理问题的新方法；进入70年代，我们看到了企业战略；90年代，随着电子信息技术的进步，更多的新方法层出不穷。当进入21世纪的时候，我们认为管理创新理论引领变化。其实这些都是非常重要的，因为对于中国企业来讲，所有的管理理论和方法都是需要面对和接受的。但是，我们往往无奈地发现中国企业活得很苦，因为付出非常多却没能得到相应的回报。这其中的根本问题就是管理的基本到底是什么？我们的管理发挥了什么作用？当我们对管理的基本理解不够的时候，后面所有的东西都是没有价值的。

管理的目的是为了提升效率，这是德鲁克和我们的共识。也就是说，管理从根本意义上是解决效率的问题。那么，我们的效率从哪里来？管理的逻辑如何？这是我们今天遇到的问题。从管理演变的历史来看，管理演

变的第一个阶段是科学管理阶段，代表人物是泰勒，这个阶段所解决的问题就是如何使劳动效率最大化；管理演变的第二个阶段是行政组织管理阶段，代表人物是韦伯和法约尔，这个阶段解决的问题就是如何使组织效率最大化；管理演变的第三个阶段是人力资源管理阶段，包括人际关系理论和人力资源理论，这个阶段解决的问题就是如何使个人效率最大化。因此，如果对管理所谈的效率做细致的划分，就是劳动效率、组织效率和个人效率。先解决劳动效率，然后解决组织效率和个人效率，当顺序颠倒时我们会发现管理无效。因为个人效率需要支付条件，而支付条件是需要组织给出的，如果没有劳动生产力的产出就不可能有组织效率，没有组织效率就不可能有个人效率。

选择泰勒、法约尔、福列特的经典研究成果，是因为我们对管理理论研究的一个认识：管理理论研究的命题来源于对重大实践问题的认识。泰勒正是认识到提高工人劳动生产率是极其重大的问题，才有了以分工理论为核心的科学管理理论。法约尔正是关注到组织效率的问题，才有了一般管理的5个要素和14条原则。福列特则是前瞻性地关注到了科学管理中被忽视的人性因素的相关问题，通过在企业管理咨询的实践中对现实进行细致的观察和研究，从而在发挥个人效率的问题上为我们提供了启示。回顾这些管理经典时我们发现，管理大师回答了对管理的最基本理解：效率。正是这样的理论研究，推动了西方近现代的高速发展。

做了一个管理理论演变的梳理和回顾，只是想说明“知”与“行”之间是完全合一的，如果无法做到这一点，只能是知与行未做到位。只能说管理学者对实践的问题并未观察到位，只能说明立志于从事管理研究的学生与学者，没有要求自己成为一个时代问题的密切观察者，没有让自己融入社

会实践中，没有走到企业中去，没有亲身经历一些组织的变革与挑战，所以无法发现问题、无法贡献有价值的研究。

中国传统哲学，一直在讨论“无为”与“有为”的问题，古人有言“天下同归而殊途，一致而百虑”，老子说“无为而治”，《金刚经》说“圣贤皆以无为法而有差别”。你会发现，哪怕是谈论“无为”，也是为了“有为”。

儒家的思想是把欲望控制在一定范围之内，孔子因此删诗书、定礼乐。在孔子生活的时代，各诸侯国之间不断打仗，根本没有一个安定的环境，但是对于文化而言，如果没有安定的社会基础是很难保存的。因此，孔子为了保存宝贵的文化遗产，删诗书、定礼乐，教书授徒。

孔子有七十二贤人，三千弟子，这些弟子后来都成了文化的主将，为中华文化的发展做出了巨大的贡献。孔子删诗书、定礼乐，就能保存文化了吗？我想是的，因为诗书礼乐是文化的形式，如果没有一定的形式，任何一个事物也难以保存。汉代班固《汉书·艺文志》上说“六艺之文，乐以和神，仁之表也；诗以正言，义之用也；礼以明体，明者著见，故无训也。书以广听，知之术也；春秋以断事，信之符也”。因此，孔子在战事纷纷的年代要保存一些规范，从而达到延续文化的目的。

但是，规范只是形式而已，它不是文化的精义所在，重要的是在于对规范目的的体认。倘若没有体认到规范的目的，规范则会变成累赘和负担，且会限制人们。可以说，对目的的体认要通过规范，但不能限于规范。这也是孔子的目的所在。因此，孔子提出“仁义礼智信”“温良恭俭让”“忠孝仁义”，这些都是规范，也可以说是教条。

孔子并不像宋儒以及后世所刻画的那样死板，他的生活是充满欢乐和幽默的。这一点，如果贯通起来看，而不是读格言似的，读一下《论语》就能体会得到。孔子说“吾道一以贯之”，这个“一”就是他的目的。倘若明白了它，则会觉得规范不是呆板的，而是活动的，又是“不逾矩”的，所谓“自然而然”地合于“道”。可惜，后世往往把规范看得最高，也看成是最终的。这让我联想到一些研究论文，几乎都是符合规范却没有意义和价值。

因此，把对规范“度”的把握放在第二位，正是孔子所说的“智者过之，愚者不及”而“过犹不及”的错误，把“仁义道德”变成了一种枷锁，导致了人们的唾弃，以致出现了“五四”时期对传统文化的冲击。这个错误不在孔子，而应在于后世对孔子思想的曲解。我觉得，很有必要重新审视一下传统文化，挖掘出传统文化的精义所在。从某种意义上来说，把欲望控制在一定范围内，也即规范的存在是非常重要的，只是我们要怎样理解的问题。

道家讲“清静无为”，不理会欲望。为什么？因为人总在追求之中，倘若因此而不断奔波，则永不能“清静”，因此，道家要求人们“虚无”，把欲望淡漠，不去管它，从而达到“清静无染”。应该说，这也是儒家的目的。但是，倘若青年之初就讲“清静无为”，很容易导致散乱，一切都不在乎。真正的道家是“无为而无不为”的，这个“无为”不是什么事都不干，而是能认清时代的潮流，从而能“无不为”。因此，道家的目的是好的，但必须从扎实的规范做起。

佛家要求认清欲望的面目，从而“止于所当止，发于所当发”，也就是

不但对规范要认清，对它的目的也要认清，从而能够正确、合理地处理一些事情。但是，倘若认不清呢？只有从规范做起。

因此，可以说规范是初步的必经之路，故而圣人都提出所谓的“戒律”。只是我们不能体会到戒律的目的而执着于戒律了，或对它认识不够而废弃了戒律，从而导致了一些弊病。

正如班固所说“及刻者为之，则无教化，去仁爱，专任刑法而欲以致治，至于残害至亲，伤恩薄厚”，西方社会就有这种倾向。因此，“度”的把握非常重要。最好是能够知道什么时候该怎么办，但这很难。正如释家所说，“因人施教”，首先要自己眼光正确，能指出别人或社会的弊端，并能提出解决的办法。

在治世方面，儒、道两家的思想比较突出。儒家是“一以贯之”，也就是一种“傲骨”。不论在什么情况下，社会安定也好，混乱也好，总希望尽自己的心力拯救社会，“救世济人”，所以国破家亡时往往有儒家的忠臣出现。孔子就是“知其不可为而为之”的例子，这是儒家的观点。道家的思想则主要在乱世时方能显示，我们看历史也会发现，每当社会安定了，儒家思想必定被重新召起，因为这是社会安定治理的必由之路，而到了乱世，道家思想则占上风。道家思想善于把握关键，能把时代的洪流疏导，在洪流的下游挖一些渠道，从而能比较容易地处治它，事半功倍，“无为而无不为”，这是一种好办法。但这洪流冲击力的大小，我们怎样判断呢？也就是我们怎样决断我们用什么方法呢？这不仅需要多读历史书，因历史有重演的味道，孔子也说“温故而知新”，还要善于观察社会，从而达到“因人施教”，事半功倍。

知行合一不仅是一种理想，更应该是一种行动习惯，无论是我们的先贤，还是近现代西方管理大师，他们的贡献可以引领我们去完成属于我们的时代使命，而比使命更重要的是行动。

西方发达国家的实践所总结出的管理理论，启蒙了包括我在内的中国企业经营者与管理研究学者，我们花了整整20年引进、学习与消化，同时运用到中国企业管理实践中。正是这20年学习的努力，终于在今天，中国领先企业站到了世界舞台上，并逐步成为全球领先者，伴随而来的，就是中国管理研究领域，也会有机会站在世界舞台上，并成为引领者。

“每一代人都需要新的革命。”托马斯·杰斐逊留下了这样的遗嘱，它令一代又一代不同国籍与文化背景的人激动。对于我而言，正是这个时代，赋予一个中国企业蓬勃发展的机遇，整整一代中国企业家与中国企业的崛起与发展，让全世界各地的人看到一个生机勃勃、日益强大的中国。当我可以置身于这鲜活之中，中国企业以及企业家所尝试、探索、学习以及创新的实践，充盈了每个研究的话题，预示着可能出现的崭新理论，投身其中，让我有着取之不尽的源泉。所以从我踏入管理学研究领域那一天开始，整整20年的见证，让我能够一次又一次地去寻找属于中国领先企业的研究价值，才有了这些作品呈现给大家。

感谢机械工业出版社及华章公司，感谢前总经理周中华、副总经理王磊、前副总经理张渝涓女士10年来的一贯支持；感谢我的策划编辑袁璐先生细致而又全面的帮助，在我写作过程中经常与我讨论和交流；感谢程琨编辑极为仔细、认真地为丛书的每本书校对；感谢在过去20多年的时间里，愿意与我一起深入研究的那些领先的中国企业、企业家及团队成员，

如新希望、美的、TCL、华为、广东威创、创维、南方航空、星光集团等，他们的成长时间以及持续的发展，让我得以在实践的第一线真切理解和感受；感谢一直陪伴着我的研究伙伴，如曹洲涛、乐国林、赵海然、刘祯、宋一晓、马胜辉、陈鸿志等；感谢引领我的两位导师苏东水教授、赵曙明教授，正是你们的引领与陪伴，我才可以坚持做下去；感谢我所遇到的所有学生，你们的实践、疑惑以及勇气给了我驱动力量；感谢华南理工大学、新加坡国立大学、北京大学三所大学给了我滋养的支持；最后感谢我的家人，他们一直默默地支持，才会让我毫无顾虑地去做各种尝试。

感恩在我从教30周年的日子里，机械工业出版社及华章公司帮助我整理和出版了这套丛书，虽然这不是我过去30年所研究和写作的全部，但是已经是我渴望付出价值的最重要的部分。当这套丛书出版后，我知道，自己依然会伴随着中国企业的成长，继续我的成长与追求。

在这代人的记忆中，这个时代意味着一个单纯与乐观的年代，也是一个创新与超越的时代，新事物蜂拥而来，任何尝试都可能获得某种成功。商业和企业的成长对中国的重要意义并非在于它摧毁了一个旧传统，而在于它在建立一个新世界；实践与理论的贡献对中国的重要意义不仅仅是总结出自己的理论，更是管理提升与人类进步的新组成部分。如果说由荆棘丛生的荒原构成的中国商业世界，更需要雄心勃勃的梦想者与开拓者，那么已经站在世界舞台上的中国企业实践，更需要肩负使命的行动者与创造者。

陈春花

2016年8月9日于北京

前言

身兼管理顾问和教授的我，近20年来努力去了解复杂而恼人的企业组织管理问题及其危机。在这些问题与危机中，有许多因素是人力不可改变的。20多年来我都在试图理解为什么我们中国的企业组织不能运作得更好。

我常常看到的情况是，刚刚创业的公司很有朝气，对市场以及内部管理均有很好的把握，但是却不能长寿；有高素质的人才、巨大的市场、合理的选择、有创意的领导人以及资金的支撑，可是结果却不能令人满意。

对于此，我曾经从组织的战略角度看问题，也从行为学的角度研究和探讨，然而都无法找到问题的实质。我开始意识到这些问题至少有一部分是由于文化或者对文化和工作场所的关联性缺乏认识所造成的。

通过对一些成功公司的深入了解，我发现了一条路—企业文化塑造，其他人也许视其为可有可无或太过艰难的一条路，但这些发现让我振奋。企业文化塑造或许不能完全解决组织的运作问题，但是，它给组织带来了一种可行的方法，可以了解到我们能够做到什么程度，能够创造出什么样的公司组织。

面对当今日益多变的环境以及由变化的环境引起的挑战，以及公司所面对的变更的工作环境，的确令人感到有些害怕，而对付这些变化则需做出较大的努力。事实上，我们感到企业有必要进行一场实实在在的文化变革，以使企业更有竞争力。

企业如何才能达到这一目标呢？多年前我就一直苦苦思考这一问题，直至制定出了本书的大致轮廓。

本书的大部分材料出自我自己服务过的公司，我与它们的关系对我的认识和看法的形成有着极大的影响。正是与这些公司以及它们的董事长、总经理、员工的交往才真正导致本课题的诞生。

我要特别感谢科龙集团、MKT公司、美的集团、TCL集团、南方航空、深圳航空、星光集团、新希望六和，它们坚定地致力于企业文化或企业文化的变革，从而也证实了企业文化构想的正确性。

从20世纪80年代开始，中国企业注重企业文化的建设，尤其是一批新公司的出现，它们结合市场运作实践，结合中国文化的特点，结合企业的特性，构建了适合企业发展策略的企业文化。

真正令人高兴的是，中国越来越多的企业关注企业文化建设，海尔集团的“海的文化”以及人人是“创客”的组织文化，TCL集团提出的“鹰的重生”，联想集团的“发动机文化”，腾讯“通过互联网提升人类生活品质”的文化，华为公司塑造的全新企业文化“华为基本法”等，这一切对中国企业文化的发展，起到了一个又一个的标杆作用。

绪论　源起与研究的目的

当今的企业经营者都承认中国企业面临着有史以来最巨大的、最易受损的变化。企业经营者所面临的最大挑战，就是在变动迅速的经营环境中为企业谋求生存与发展的机会，企业变革所遇到的困境，即是明显的例子。其基本原因在于：过去证明有效的许多方法，现在大多失去了作用。这些变化包括：

·全球经营的需要

·对企业组织调整的恐惧

·更新管理模式的时间已经来临

·兼并所面临的复杂情况

·知识型社会的兴起

·企业必须保持竞争势头的需要

·员工必须更加有效率

·互联网技术的出现

针对这些变化，企业界使用了各种策略以使自己变得更有竞争力，从而保证自己的生存条件。然而，这些策略对一些企业有效，对另一些企业却作用全无，原因何在？

30多年的中国企业发展

以中国企业30多年的发展为例，1979~1989年，中国以经济改革的蓬勃发展带动了整个企业界的发展。这一时期成长起来的一大批企业，基本上是采用机会投机的发展模式，虽然抓住了市场的机会，但是由于没有合理的、规范的管理制度，更没有明确的经营理念，结果涌现出了牟其中、禹作敏等人物，而通称改革开放的第一批创业的企业，可以持续发展的所剩无几。

很多人说，20世纪80年代的中国是冒险家的乐园。政府在这一时期的首要任务就是搞活经济，对规范的操作、合理的监督以及上层建筑的建设，特别是社会道德和社会文化的建设比较忽略，这与国家所处的历史阶段与资源分配有很大的关联。

20世纪90年代至21世纪初，随着全球化经济的到来和跨国企业的冲击，企业之间的竞争已经不再是靠运气、靠投机、靠关系，企业要想在激烈的竞争中能够有一席之地，就必须靠实力、靠技术、靠创造。随着中国市场经济体系的逐步完善，市场竞争机制的完善，中国的企业界开始调整自己的经营策略，寻找可以发展自身核心竞争力的途径。同时，政府亦加大力度规范市场行为，使得中国企业在一个相对良性的环境下进行竞争，涌现出了像长虹、康佳、新希望、海尔、联想、TCL、美的等一大批拥有品牌，拥有成功的管理模式，拥有自己的企业文化的成功企业，同时也铸造了张瑞敏、何享健、柳传志、刘永好、李东生等这样的企业家。

进入21世纪，随着互联网技术的到来和全球金融危机的冲击，企业之

间的竞争已经不再是产品之间的竞争，而是价值链之间的竞争；产业与技术、知识与资本的整合，给企业带来了前所未有的挑战，甚至有人开始说出传统企业之死的观点。企业要想在激烈变化的环境中获得生存和发展，就必须转型、超越以及融合。随着中国市场越来越成为全球市场，中国企业开始面对全球优秀企业的挑战，以及全球资源整合带来的挑战，所以需要寻找新的经营模式以及管理方式。这一时期涌现出了像华为、阿里巴巴、腾讯、京东、百度等又一大批拥有品牌，拥有成功的管理模式，拥有自己的企业文化的成功企业，同时也铸造了任正非、马云、马化腾、李彦宏等这样的企业家。

回顾这30多年，我们可以简单地概括出一个结论：决定企业成败的关键因素在于策略的实施过程，在于企业设法使自身的文化推动策略实施的方法。

中国企业文化发展概括

1947年，当时担任战后盟军太平洋战区总司令的美国将军麦克阿瑟在日本曾说过这样一句话："如果说，美国文化是一个成年人的话，日本文化则只不过是一个年方12岁的孩童而已。"此言一出，日本朝野上下一片沉默，作为被美国控制的战败国，面对这位趾高气扬的占领军总司令，面对令人屈辱的"狂言"，当时的日本人除了忍气吞声之外别无他法。

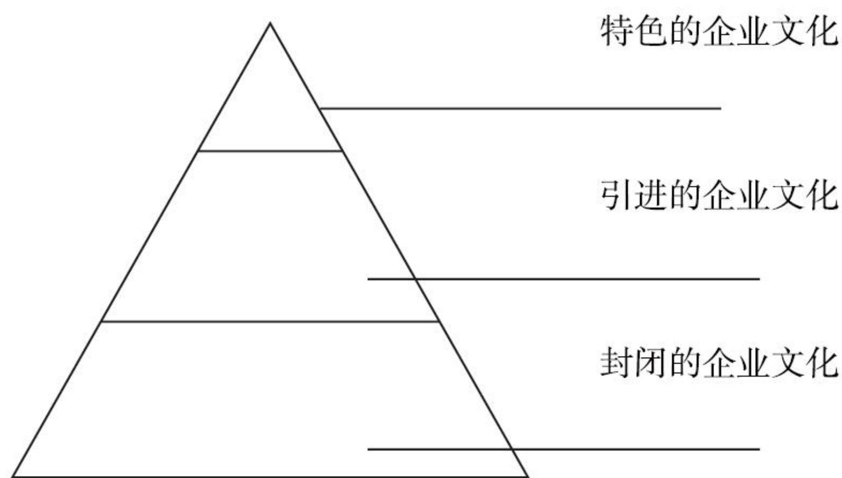
然而，在短短的数十年间，日本已从昔日一个百废待兴的战败国一举成为世界上名列第二的经济大国。日本的经济起飞令人瞩目，也给美国以强烈的震撼。

从20世纪70年代末起，美国管理学界的研究被迫关注世界经济格局中美国与日本的企业竞争问题。人们发现，美国企业无论在技术设备、经济实力，还是在人员素质、管理水平等诸方面均优于日本企业，而且日本经济的起步也不能和美国同日而语，正如上面的故事所说的一样。然而，到了70年代末，日本的经济实力有了"奇迹"般的增长，几乎到了可以和美国相抗衡的地步。70年代以来，日本企业在遍及全球的世界市场上同美国企业展开了激烈而持久的争夺战。在美国企业与日本企业的市场较量与竞争中，日本商品旋风般地大举进入原为欧美商品传统领地的市场，颇有所向披靡之势，而美国企业往往处于被动地位，甚至节节败退，不堪一击。日本商品不仅在世界各地市场上驱逐美国商品，并且长驱直入占领美国本土市场，使美国人感受到了压力和威胁。这其中的主要原因是什么呢？答案是：企业文化发生了巨大的作用。

日本企业不但注重管理方面的技术，而且尤其重视创设企业的文化氛围，培养员工共同的价值观和群体意识，强化对企业员工的凝聚力，重视人的作用等。日本以其成功的企业实践，让美国乃至全球的企业管理者明白：每个成功企业都有其独特而牢固的企业文化。

从20世纪80年代开始，中国企业注重企业文化的建设，尤其是一批新公司的出现，它们结合市场运作实践，结合中国文化的特点，结合企业的特性，构建了适合企业发展策略的企业文化。

20世纪80年代中后期，中国企业文化形成了如下图所示的金字塔模式。



中国企业文化的金字塔

1.封闭的企业文化

中国有着悠久灿烂的文化渊源，五千年的历史孕育了中华民族，同样

也孕育了中国企业。新中国成立后发展的国有企业，为中国的经济发展做出了巨大贡献，这是中国的优良传统和巨大的优势。但是，近30年来，大量的企业，尤其是国有企业，满足于自己的历史，看不到自身的局限性，结果面临危机。

2.引进的企业文化

在吸收外来经验的同时，一部分企业发现了自身的不足。由于管理经验以及市场经验的局限，这一部分企业知道问题的存在，但不知道解决问题的方法，只好以“拿来主义”为原则，引进优秀的企业文化。

3.特色的企业文化

中国已经出现了一批非常成功的企业，虽然数量不多。它们既总结自己的经验，同时又有选择地吸收其他企业（国内外）的管理理论和经验，并不断地加以完善，形成了独具特色的企业文化。

总结中国企业文化的现实情况，可以轻易地得出结论：企业文化不论在理论研究方面，或是实践方面，还有很多问题需要做进一步的研究和探讨。

真正令人高兴的是，中国愈来愈多的企业关注企业的文化建设，海尔集团的“海的文化”以及“人人是创客”的组织文化，TCL集团提出“鹰的重生”，联想集团的“发动机文化”，腾讯“通过互联网提升人类生活品质”的文化，华为公司塑造全新企业文化的“华为基本法”等，这一切对中国企业文化的发展，起到了一个又一个标杆作用。

企业文化分析的目的

（1）在“变，是唯一不变”的环境下，了解中国企业面对的困境与挑战。

（2）总结中国优秀企业文化发展的经验，给企业一个可以学习的标杆。

（3）为中国企业找寻一条永续经营的路—一个可以实践的企业文化修炼策略。

什么是企业持续成长的关键

中国企业面对日益开放的全球化市场，可否在未来竞争中，保有一席之地，并形成自己的核心专长和持续成长？这是本书的主要课题。

很明显的是，企业要成长，要拥有一席之地，就必须提高竞争力，拥有核心专长，提供价值给顾客，充分发挥员工的积极性。这一连串的问题自然而然地把本书的课题联结到企业文化中：到底什么是“企业文化”？企业如何建立自己的企业文化体系？如何以企业文化来提升企业的竞争能力，形成企业的核心专长？

第1章　企业文化：被漏掉的一环

被文化所包围

每时每刻，我们都在与企业文化打交道。当它们并不属于我们时，这些企业文化最明显、最不同寻常的性质会引起我们的极大兴趣：IBM公司经销商们的传统服装，本田公司、松下公司员工们对公司和企业产品的热诚，苹果集团以及其他高新科技公司异于传统的经营方式，各具特色。我们身居其中，更可以感受到企业文化那实实在在的力量。

企业文化的发展与美国企业创新发展近乎同步进行。在20世纪80年代，美国在经济高速发展之后，遭遇到了日本企业的强烈冲击，日本企业以其良好的管理、优质的产品和团队精神，对美国企业构成了强大的威胁。美国根据自身企业经营管理的需要，吸收了日本企业的成功管理经验，创立了企业文化这门关于管理科学的新学科。

今天，不管你是否注意到，文化都已经把企业和消费者团团包围起来了。

文化与企业

营销学权威菲利普·科特勒提出了社会文化力量对企业营销中“4P”理论的影响。

1.产品（product）

不同地区的顾客对产品的态度不同，例如，在美国，麦当劳是一个针对低收入的消费者的餐厅，但是在中国，却成了高收入家庭的小孩向同伴炫耀的对象。企业产品和包装的颜色在各消费区域中显示出不同的重要性，广州的消费者比北京的消费者更加关注食品的新鲜程度，而四川的消费者则把辣得够不够川味当成了食品质量好坏的标准。我们发现美的、万家乐等国内著名的品牌因为要走国际扩张的道路因而把品牌名字由拼音改成了英文，而今天的松下彩电再也不像十几年前在中国使用英文或日文的说明书了。

在国内，由于不同地区的人们对变化的态度不同，影响了消费者对新产品的接受、选择。在中国东部，海尔的小神童洗衣机销售业绩惊人的原因，可能是上海等地的房子太小容不下大的洗衣机；想在国内推广产品，我们不得不考虑中国的大男人主义和小孩的重要性来决定我们的产品由家庭中的什么人来做购买决策。

2.价格（price）

广州的消费者比北方的消费者对价格更加敏感，著名的高档服装品牌“VASTO”在北方的销路比广州更好就很能说明这一判断，而中国家电产品在市场上的成功则是因为在大众市场上使用了价格策略，苹果手机一直采用刚性的定价原则，这个定价原则保护了苹果手机本身，有些厂商把产品的价格定得很高是因为它们知道购买者自身的定位。

3.渠道（place）

专门的机构针对不同的亚文化市场销售产品在今天的竞争中已经不再

是一件新鲜事了；也许在著名的广州天河城广场进入市场的时候，企业已经考虑到广州的消费者喜欢砍价的习惯，所以在这个消费过程中设立了许多小零售商组成的商业楼层。由于不同的消费文化需要使用不同的销售人员，我们发现在中国向机构销售产品很重要，爱立信在中国不得不考虑通过满足某些机构的特殊需求来完成它的销售。当时大多数国内的人还认为，推销是一个可耻的工作，只有走投无路的人才会选择。

4.推广（promotion）

国内企业对广告的有效运用完全是基于国内消费者深受电视广告影响的事实，所以孔府家酒的兴起、爱多的出现、商务通的流行也是情理中的事了。但是今天，人们也发现了自媒体的传播效应，所以罗辑思维、有赞、吴晓波频道等迅速成为公众认知的推广渠道，甚至华为2016年去巴塞罗那参加“世界移动大会”，也邀请了几位自媒体作者同行，以扩大自己的影响。

文化与消费者

作为消费者，每时每刻，我们都在与企业文化打交道。当它们并不属于我们时，这些企业文化最明显、最不同寻常的性质会引起我们的极大兴趣：海尔维修人员整齐的穿着和严谨的作风，麦当劳销售人员的青春活力，宝洁的员工们对公司和企业产品的自豪，华为公司人员专业化的经营方式，各具特色。我们身居其中，更可以感受到企业文化那实实在在的力量。

以前，我们由于商品的稀缺而往往只关注产品的数量，后来我们认识到商品的质量是我们最关注的内容。但是，今天我们却会在同样质量的情况下选择更有文化含量的产品，我们关注商品的品牌，我们关注商品的生产者，今天的商家不仅仅是在向我们提供它们的商品，更重要的是，它们在传播自己的企业文化。

企业文化与社会

企业文化其实质是从过去管理上只重视物、不重视人，转而重视人、重视员工的意识和需求，重视员工的价值。不管你是否注意到，文化其实遍布于你的四周。当你留意四周的人与事，你不难分辨出不同行为的文化痕迹。同样，不同的企业也有着不同的文化。比如，当你进入不同的企业，你就能“感觉到”企业所处的氛围，人们是如何彼此打招呼的，或他们是如何看你的，假如他们这样做的话。当我第一次踏进华为深圳总部的大厅时，就可以感受到这家企业的规范和严谨，员工冷静而有礼，让每个到华为的人都会在行为上自觉地遵守它们的规定，这大概是华为企业文化的影响力。

我们也可以想见，在日资企业中每天习惯山呼口号的中国工人们是怎么严格要求自己的儿女的，今天文化在企业内外的作用在日益加强。

在美国的亚特兰大，可口可乐公司及其员工们对于整个城市的影响程度令外国人惊讶。

文化影响到我们每个人的生活。让我们考虑一下摘录于《美语传统词

典》中对“文化”一词的注解：“艺术、观点、风格、惯例以及所有其他在特定时期由一个民族和人群通过劳动和思维创造的产物。”这是一个非常宽泛的概念，使我们感受到文化包含着一切。

文化为何被忽略

我们经常由于一些原因而忽略了文化。第一，我们往往不会考虑文化，不管它们是个人文化还是组织文化，这是由于文化已经如此深地扎根其中。我们的信念形式、价值形式和行为方式已经变得极其内在，以致文化过程也变得自动机械，令我们毫无察觉。

第二，文化的组成部分难以捉摸，假定我们要求人们对其文化背景或企业文化进行描述，即便是让那些来自相同文化氛围的人来描述，你获得的回答也会相去甚远。因为人们会选择不同的方面，而在他们各自看来，这是一些重要的方面。

第三，往往只有在我们所习惯的事物发生变化时，在我们遇到了不同于我们所习惯的事物时，我们才会深刻意识到文化的存在。事实上，我们期望其他人也有与我们相似的风俗习惯与文化意识，而在他们不具备这些东西时，我们会感到惊讶与恼怒。例如，新希望与六和两家农牧业最大的企业重组时，新希望认为理所当然的事情，在六和人看来也许是不可思议的。

文化被忽略的第四个原因是鉴于人类学的根源，大多数人把文化认作一个特定不变的东西。人们往往把企业文化同样接受为一成不变的东西。这一切的结果便是文化一直遭到忽视。

在中国企业中，文化被忽略的关键原因是企业文化被严重地误解为政治上的解析，或者企业职工的部分文化生活被用以代替真正的具有重要意

义的企业文化。在中国企业文化研究界中，做理论研究的人们更加关注的是企业文化与社会相互影响的关系，但是对操作层的企业文化的忽略，给企业管理者带来了不可估量的障碍。

一切的结果便是文化一直受到忽视，不管我们是在与他人进行私人交往，是在将科学技术转移至同一公司的另一部门或转移至国外，是在形成互联企业，是在兼并公司，还是在实行重大的企业改革。由于文化被忽略，会产生许多的笑话，一个例子就是美国的几个公司曾经认为日本人会依据它们的习惯将方向盘调整到左侧，或者认为日本人会改用大容量的电冰箱。

中国正向全球化经济转型

人类正在跨入的时代是一个全球整合的时代，而不是全球分解的时代。新时代将是一个全球一体、全球沟通和全球竞争的时代。随着全球科学技术和社会经济的加速发展，人类的物质生产和精神生产都具有了世界性，并且日益国际化，世界正进入一个新的文明—全球性、相互信赖、内部竞争，并且不断朝前进步的文明，中国也不例外。

那么，这一新时代给世界的企业管理方式，尤其是给现代企业的高层管理人员，带来哪些挑战呢？人们普遍认为，现代企业运行方面的下述变化将改变企业管理层所扮演的角色。

仅仅依靠物质奖励来激励企业员工，已经变得越来越不适宜。成功的管理人员将会把注意力更多地投向企业的软环境，设法满足员工的精神需要以及成长的需求。企业管理人员必须学会在企业内部创造新的生产力精神。对从事日益复杂的工作的员工，现代企业不再是仅靠收入来吸引，而是在更大程度上依靠能使人得到个人满足感和归属感的工作环境来争取。

工作本身所需要的体力在减少，所需要的智力和认知力在增加。相应地，企业的管理工作内容和管理方式也随之发生变化。企业管理层目前的工作重心之一，就是用适当的方式促使员工进行创造性思考、学习和参与创造性的工作。管理工作必须与诱发高度的创造性思考和工作融合起来，从这个意义上讲，建立适合的企业文化环境是相当必要的，在这一环境中，不仅员工的自尊心得到满足，而且员工的创造性得以充分发挥。

企业员工都可以享有充分的选择自由。也就是说，人力资本有了很大的流动性。管理层必须充分认识到员工们这种选择或流动的自由，并且要创造各种条件为员工行使这种自由的权利服务。在管理层“参与”和“正面鼓励”的时代刚刚开始之际，管理行为和领导方式正在由“指挥”转向“共识”。

企业无形资产价值在提高。企业无形资产价值的提高，一方面，与企业的科技研究与开发能力（开发力），产品质量、服务质量和管理质量（商品力），市场营销网络和市场占有份额（销售力）等密切相关；另一方面，与企业的价值观和经营理念、社会声誉、社会责任、品牌推广等形象力密切相关。许多企业家在构建其经营哲学、价值理想、文化精神方面付出了心血。

世界已经进入一个全球经济的时代。在全世界范围内，竞争最为激烈的不仅是科学技术水平，而且是企业的管理能力。在新的全球性竞争的情形下，企业取得成功的决定性因素，不仅在于企业自身的技术进步，而且还在于自身管理能力的提高。另外，还必须注意到，科技发展和科技进步的快速变化也极大地改变着管理环境，以及对管理的要求，促使企业管理方式和管理行为发生急剧变革。或者说，管理能力或管理水平已经具有不同以往的内涵。

全球化经济既给人们带来严峻的挑战，更为社会发展提供了机遇。在全球化经济的大潮面前，世界各国都有一种“逆水行舟，不进则退”的紧迫感，很多国家都把“创新”作为发展全球化经济的灵魂。

国家领导人一再指出“知识经济、创新意识对于我们21世纪的发展至关重要。当今的时代是一个各种新事物、新知识、新经验层出不穷的时

代，我们要学习的东西多得很。不论是谁，只要停顿下来，不学习新东西，肯定是要落伍的”，并一再号召大家“学习、学习、再学习”。“企业唯一持久的竞争优势，是具备比你的竞争对手学得更快的能力”。

我们“必须站在全球的高度，全面地、科学地、前瞻性地认识知识经济的具体内涵。以知识为基础的经济不仅包括自然科学，更包括管理科学和人文科学，创新是知识经济的核心”“从某种意义上说，科学精神即人的价值，即人文精神”。

中国提出“科教兴国”的战略，应对即将到来的全球冲击。无论是创新型国家战略的提出，还是加大科技和教育的投入，中国企业都被推入一个全新的时代，企业经营必须寻求一个全新的管理模式。

揭开文化的层次

然而，我们都承认，文化根植于我们的内心，不管我们如何忽略它。那么，怎样可以了解文化呢？借用沙因（Edgar H.Schein）的观点，文化可以分为三个层次，这些层次的范围从一个人可以看见的具有实物形象的外显物，到只能感觉的、在内心深处的、属于潜意识的基本假定，如图1-1所示。



图1-1　文化的层次

资料来源：Edgar H.Schein，Organizational Culture and Leadership，p34，1985.

文化的三个层次

1.人为饰物

在文化的层次中顶层的是人为饰物，包括了我们初进入一个新群体，面对一个不熟悉的文化时，所看见、听见与感受到的一切现象。人为饰物指在组织中可见的成品。例如，物理环境的建造，所使用的语言，技术与产品，人文方面的创造，服装表现的格调，谈吐表达的态度，情绪的表达，有关组织的神话和故事，组织价值观的标语，可观察到的仪式和典礼，等等。这个层次包括了该群体中可见的行为，以及该行为成为习惯性动作的组织发展经历。

人为饰物是会被人误解与隐藏的。一次咨询经验为我们提供了认识人为因素在人为饰物表露方面的副作用的机会。受一家集团公司的委托，我们为一家家电生产企业提供内部管理方面的咨询。咨询开展的原因是集团管理人员到企业了解情况时，企业的表现是令人满意的，但是企业的业绩却令人失望。

最初我们给了在企业内部活动的安排表，要求他们配合咨询的调研工作。我们主要是在企业中开展座谈会、参观和阅读报表。经过三场会议和一整天的参观和报表阅读，我们很难把我们了解的企业状况与企业亏损的事实联系起来。企业生产的所在行业是一个朝阳行业，而企业自身却是亏损的，这让我们不得不去深究其背后的原因，而不能停留在表面现象上。

2.外显价值观

所有团队的活动终究是个人价值观的反映，这是个人对于“应该是怎样”的感觉，不同于“是怎样”的事实。

往往在一个团队新建立的时候或是在面对新的任务、课题或问题时，

第一个提出来的解决方案反映的是某些人的假定—他们个人用以决定是非对错，以及有用无用的假定。这些响当当的人物，可以影响团队采用特定的方式来解决问题，他们可能是后来的“领导者”，或是一个团队的创立人，但是这个团队作为一个团队却还未有共同、共享的部分，因为在对此新问题的反应上，它所采取的行动还不算是成员之普遍认同。因此，对于群体的观点而言，无论提案人是多么相信他所表露的意见是真的，其所提出的任何方案都只是价值观的层次，除非该群体已采取某些联合行动，并且成员们一起看到该行动的成果，不然就没有可用以决定对错的基础存在。

举例来说，在一个年轻的企业组织中，若销售量开始滑落，经理可能会说：“我们必须加强广告。”因为他相信广告可以促销。该群体以前并未碰到过任何这样的情况，它将会把该主张视为那位经理的价值观陈述，他相信遇到麻烦的时候，增加广告是“好”的事情。因此，领导者的最初提案必须经过怀疑、论辩、挑战与测试之后，才可能具有某种资格、地位。

如果这个经理说服该群体采用他的意见，并且真的能解决问题，而群体也都对该成功存在同样的知觉，则所知觉到的价值观—广告是好的，就逐渐开始“认知转化”的历程。起初，它将转化为共享的价值观或信念，并且终于变成共享的假定（如果类似的行动能持续成功地解决问题）。若发生这样的转化历程—它只发生于所提之解决方案能够一直保持有效的情况下，则表示最初的提案被视为“正确的感觉”增大了，并且必定反映了对真实的一种精确意象—群体成员们在此时将忘记他们原先对此解决之道的疑虑，以及该行动提案在先前可能受到的抨击和抗争。

并不是所有的价值观都会经历这样的转化过程。第一个原因是，基于某特定价值观产生的解决之道，可能缺少屡试不爽的有效性。而价值观之所以能转化为基本假定的前提是它必须具备物理性或社会性的效度，并且必须持续地发生作用以解决群体的问题。第二个原因是，有些价值观处理的范畴是环境中比较不能控制的部分，或是关乎美丑、道德等事物的评断，因此可能根本就无法测试这些价值观是否有效。在这种情形下，还是可以由社会性的认定有效，达到价值观的一致性，但这样的认定并非自动自发地产生。

社会性的认定有效（社会效度），是指某些价值观得到的确认，只存在于一个群体共享的社会经验中。这样的价值观包含该群体的内部关系，而测试此类价值观有无作用，是由成员们在依从了这些价值观之后，觉得舒适自在或是焦虑不安的程度而定。社会效度亦应用于那些涵盖范围较广的价值观，包括与环境的关系，或是无法进行测试的部分，诸如宗教信仰、伦理道德和审美观的部分。

3.基本假定

当某种解决问题的方式可以持续有效地解决问题时，则该解决之道就被视为理所当然。它在起初只是被推论或价值观所支持着，后来则逐渐成为不容置疑的真理，而人们在不知不觉中也认为这是解决问题的最理想的道路。如果某个群体认同了基本假定，那么成员的行为就不可能为其他的问题所左右。

基本假定就像“实用的理论”是不容人们对抗亦无须辩论的，因此极难改变。若想在其中造就新事物的学习，则需要唤醒、重新审视什么是改变

某部分根深蒂固的认知结构，这个历程被阿吉里斯等人称为“双回路学习”或打破结构。这样的学习自然是困难的，因为基本假设的再审视会使人们的认知和人际关系暂时丧失稳定性，而产生很大的焦虑。

除了需忍受很大的焦虑外，特别是我们对周围事物的知觉，总希望有符合我们个人之假定的倾向，即使那代表了扭曲、否认、投射，或是某种对自身所发生事情的错觉。在这样的心理历程中，文化有其终极的力量：文化就是一组基本假定，用以界定什么是我们要注意的，什么是事情的真谛，对正在发生之事该有怎样的情绪反应，以及在各种不同的情境中，应该采取怎样的行动。一旦发展出一组这样整合性的假定—可以称为思想的世界或心智地图，我们与持有相同一组假定的人相处，有最大的舒适感；反之，在不同假定同时运作的情境中，我们会觉得非常不舒服和容易受伤，因为我们不了解是怎么了，或者更糟的是对彼此的行为有错误的知觉和解释。

人类心灵有认知稳定性的需求。因此，对基本假定的任何挑战或是疑问都会释放出焦虑和防卫。以此观之，构成一群体文化之基本假定在个人和群体的层次上，都可视为是心理和认知的防卫机制，目的在于使群体得以持续其功能。在思及改变一个群体文化时，对此个人与群体的联结性之体察是重要的，因为它绝不会比改变100个个体之防卫机制来得容易。两者的关键都在于此层次的任何新学习所伴随释放的大量焦虑。

企业文化的定义

文化的概念有其长远、多样的历史。当我们说某人颇具“文化”气息时，它就是俗世上一般人所谓的人文素养；它亦被人类学者用以指称在历史轨迹上，各个社会发展出来的仪式、典礼；到了最近十年，它被一些组织研究者及管理者用以指称组织气氛以及组织管理时所发展出来的实际运作，或是指组织所显现的价值观和信条。

管理者会提及要发展一种“正确的文化”或“崇高的文化品质”。循此脉络可知，企业文化与管理者所谆谆传达的特定价值观有很大的关联性。这样的说法暗示着，有较佳或较差的文化、较强或较弱的文化，以及文化的“正确性”会影响组织效率等假定的存在。若有一种新的、抽象的概念有助于我们的思考，它应该是指一组深奥或者不易被了解的事物。由此观点，我们认为应避免文化的浅层表现模式，并建立深入、复杂的民族志模式。因为若能帮助我们对组织生活中隐藏和复杂的部分有较佳的了解，它就是一个最有用的概念，但以肤浅的定义无法达到这样的了解。

然而我们却不断发觉，要了解和判断组织生活中的观察和经验，竟有着令人惊讶的困难度。有太多的事情似乎是官僚的，或是政策性的，或仅是单纯不理性的。拥有权威职位的人，特别是我们的直属上司，经常给我们挫折，或是有不当的作为，这都会使我们经常对组织的领导者感到失望。

如果我们是急于改变下属行为的管理者，则我们经常会遭遇到人们对改变有着不合理性的抗拒；我们也观察到各部门热衷于彼此之间的抗争更

甚于把工作完成；我们看到不同群体成员间有沟通的障碍与误解，而这些不应该发生在有理性的人们之间。

如果我们是急于使组织在面对严重的环境压力时能变得更有效率的领导者，我们有时会感到讶异，组织中个人和群体持续地表现出缺乏效率的做事方式，其程度已威胁到组织的生存；当我们尝试要做好的事情牵涉到不同群体时，则经常发现他们彼此之间是不沟通的，并且有着高度的群体冲突。

如果我们是老师，则有时会碰到谜样的现象—我们使用的教材与上课方式可能没有什么不一样，各班级间却有着截然不同的表现。

如果我们是正在考虑一个新工作的雇员，我们会发现即使是属于同一行业类别与同一地区的公司，不同的公司就是有不同的诉求。甚至只是路过不同的公司行号，例如，餐馆、小商店的门口，我们也可以感受到类似的差异性。

文化的概念帮助解释上述的所有现象，使这些现象得以“正常化”。若我们了解文化动力学，则在面对组织里人们所表现之不寻常和似乎是不理性的行为时，就可能不会觉得困惑、被激怒和焦虑，然后可以对其有较深层的理解，不仅仅是对于组织或群体之间为何具有差异的理解，亦是对于为何改变是如此困难的理解。

群体和组织的文化课题需要更深入地被了解，以解读群体和组织事物的进行，而更重要的是辨别出何为领导者与领导的优先课题。文化有部分源于领导者的创造，而领导最具决定性的功能之一便是文化的创造、管理

以及有时候甚至是文化的摧毁。

领导者只是文化的执行者罢了。相反地，如下文将提到的，群体或组织中最稳固、不柔顺的成分就是文化。文化是复杂的群体学习历程的结果，不断受到领导者行为的影响，但若文化中有某些丧失适应力的成分威胁到群体的生存时，最终还是领导功能可以对这样的情境有所辨认，并且采取一些行动。这就是领导与文化在概念上纠缠的意义。

今天越来越多的企业文化研究的专家们认同：企业文化指的不是战略、组织、制度等，而是成员信仰的价值及行为模式。麦肯锡前副总裁直截了当地说“企业文化就是企业做事的方式”。

“文化”的含义可以说是人类自然活动所产生的精神上的成果。企业文化与个人的态度很相似。态度实质上是由个人的信念、情感好恶、行为倾向三种要素构成的，所以企业文化也可以说是团队的态度、多数人共同的态度。

企业文化的内容

既定的战略、产品、设备、组织构造、人事制度等肉眼可见的事物虽然会限制企业文化，却不是企业文化本身；企业透过广告、产品在外部产生的生存方式，也不能称之为企业文化；企业赞助的文化活动、体育比赛也只能称为企业赞助的文化活动而不能称为企业文化。

真正的企业文化应该是指企业员工的价值观目标、目标接受的方式、情报收集的方法、构想产生的方式、对冒险的想法等，这才是企业文化的

要素。

如前所述，企业文化同样也由三个层次组成，企业文化很难全面地分辨出来，因为它属于组织的软环境。

企业文化的构成

日常文化是企业文化的实体，受到指导理念的极大影响，经营者努力的方向，就是拉近上下级之间的距离，建立互信关系。

企业文化的构成要素如下。

1.成员的价值观

重点在倡导活力，还是在保守求稳？这项要素常会以下列标语加以表现：挑战精神、进取心、速战速决等，是具有活力的企业文化价值观；谨慎、固执、保守、小团体、马马虎虎、没气魄等，则是僵化的企业文化价值观。此外是信息收集、构想产生、评价、协助、实行等政策决定与实行的过程。

2.内部信息流通

对此，集团中要有共通的模式。两个乡下出生的人到都市中，在他们眼里繁华的都市和高楼大厦并未引起他们的注意，其中一人却对另一个说：“你听，蟋蟀在叫哦！”都市的建筑物与乡下的虫声，还是虫声较能吸引他。在乡下长大的孩子，毕竟与城市长大的人所关心的信息不太一样。

企业组织也是一样，信息收集与内部的沟通模式会因企业不同而有所差异。首先，是充分收集信息加以分析，还是以主观来决定？其次，信息收集是由外部收集而来—亦即顾客导向的信息收集，还是内部导向、生产导向？换句话说，取向不同，决定了企业文化有各自的特性。接下来的问题是，内部的沟通是否良好？顺畅的企业文化，上下左右的沟通良好，而僵化的企业文化，沟通量很有限。

3.创造力

这是一项重要的因素。某些企业从业人员平常就会不断地产生新的构想—即使在流程活动以外，有些组织却不然。再者，新的构想若是与上司不同、与同事的意见对立时，通常不太容易被提出来，不过，能否爽快地提出构想，也会依企业的风气不同而有差别。有活力的企业可用自由旷达、立即反应（quick response）、脑力激荡等标语表现；僵化的企业则可说成生产导向（不考虑顾客需求）、重视规则、强制规范等。

4.信任与忠诚

有活力的企业文化会“相互信赖”，对上司也不太会用过于尊敬的谀辞，上下级的距离很短；相对地，僵化的企业文化则不仅上司与下属间没有信任，同事间也缺乏信任，固守本位主义。企业中特立独行的人很多，这种企业文化会如何？创造性的组织通常都能容许这些人存在。如果强制这些人做相同的行为，反而会使其失去活力。当然，个人的满意度也会降低。

员工是终身雇用，还是有好的机会就想跳槽？认同组织，还是人在组

织中但是并不真正认同？积极关注组织的问题，并给予建设性意见，还是毫不关心？

谁造就了文化

对于造就企业文化这个话题，答案是显而易见的，那就是企业的最高领导者造就了企业文化。依照企业的组织结构，这可能是总裁、董事长、总经理或董事会。较大的企业次级单位中的最高领导者造就了亚文化。这可能是一个或几个管理者：分公司经理、总管、副总经理、部门经理或管理委员会。

企业文化，基本上可追本溯源至三处：①组织创办人的信念、价值观与假定；②随着组织演进而加入团体的成员的学习经验；③新成员与新领导者所带入的新信念、新价值观与新假定。

在这三类文化的创造来源中，来自于组织创办人的影响最大，创办人不仅决定了组织的基本使命，以及新团体的基本运作模式；他们也决定了团体的成员，以及团体在对外求取成功和对内做自我整合时所产生的偏好与初始反应。组织并非偶然、自发形成的，相反地，它们的形成是目标取向的，有一个特定的目的，且其之所以被创立是因为一个或一个以上的个人觉得，由一群人互相协调与合作一致之行动所能成就的事业，实非以一己之力所能达。

在新近兼并而成或接管后的企业中，通常是最高领导者造就了企业文化或保持原有的企业文化。由两家或更多企业共建的企业联合体或合作公司会要求所有体的最高领导者共同来造就一个总体文化；假如不这样做，它们就会保持各自的文化—可悲的是，如今的情形通常就是如此。

华为公司是中国企业中带给我们最大冲击的一家企业，它以势不可当的锐气，迈进了全球市场并成为行业第一的企业，开创中国企业领先全球的先河。华为公司在任正非先生及其团队的带领下，不到30年的时间，由一个默默无闻的中国企业成长为2015年销售额达3900亿元的大型公司，成长势能、经营能力之强，令业界惊叹。然而，任正非先生却一直告诫华为人自问“下一个倒下的是不是华为”，这成为华为企业文化中核心的意识。任正非先生自己也是一个颇具危机意识的企业领袖。华为不断在组织结构及组织管理上做出改变，创造了全员持股计划、轮值CEO管理模式，以及华为大学的学习方式等，从每个员工的行为，到组织管理的范式，以及对新技术和新市场机会的投入，让华为一直保持清醒及前行的状态。正如华为人所说的那样：“华为没有成功，只有成长。”

第2章　企业文化研究的线索

研究企业文化是我多年来关注的领域，所以也常常被学生们问，如果要了解企业文化，从哪些理论入手会更适合一些？我被问多了，也就做了一些功课，把基本的理论模型找出来，供大家参考。

打造经营理论

彼得·德鲁克（Peter F.Drucker）在其著作《巨变时代的管理》（Mana-ging in atime of Great Change）一书中，认为经营理论有三部分：第一，有关组织环境的假设，即有关社会和社会结构、市场、顾客及技术的假设；第二，有关组织特殊使命的假设；第三，有关完成组织使命所需的核心能力（core competency）的假设。

有关环境的假设，是用来定义一个组织的收入来源。有关使命的假设，是用来定义一个组织所做的有意义的结果，换句话说就是，使命不但能凸显组织在经济领域的价值，甚至也能凸显其社会价值。至于有关核心能力的假设，则用来定义若一个组织想要保持领先地位，需要哪方面的卓越表现。

一套清晰、一致、有效的经营理论，通常需要耗费多年的努力工作、思考和实验才验证得出来。然而，为了求取成功，每个组织都必须拥有自己的经营理论。

那么，什么是有效的经营理论呢？德鲁克先生提出四点论述：

（1）有关环境、使命和核心能力的假设，必须符合实际情况。

（2）在三个领域中的假设必须相互适应。

（3）经营理论必须被整个组织知道和理解，形成组织文化。

（4）经营理论必须不断接受检验。

最后，组织必须重新思考已失效的理论，确保其与环境匹配，组织的新使命和新核心能力也得跟上时代变迁的步伐。

文化的层次

沙因在其所著的《组织文化与领导》（Organizational Culture and Leadership）一书中，澄清了组织文化定义的争议。在他看来，从知识的观点，有的定义坚持客观论（objectivism），有的则主张主观论（subjectivism），有的强调冲突，有的则注重共识。甚至有人指出，组织文化的探讨至少有五大传统（convention）、12种观点（perspective），可见此领域的复杂与多元。沙因运用文化层次理论，向我们揭示了文化的内涵，从此人们就比较容易理解文化定义了。

1.人为饰物

最顶层是人为饰物，包括了我们初入一个新群体，面对一个不熟悉的文化时，所看见、听见与感受到的一切现象。人为饰物意指该群体可见的成品，例如，建筑物、所使用的语言、技术与产品、服装的风格、可见的行为等。

2.外显价值观

外显价值观是指群体生成的信念与伦理规则，且是可被感知的意识层面，并具有清晰显现的言辞表达。因而它们具有规范的功能，引领群体成员如何处理特定之关键情景，以及训练新成员如何表现出符合模式的行为。一系列的价值观，需要体现于意识形态或组织哲学观上，用以作为行事方针，以及对不确定性或对困难情景的处理方式。

3.基本假定

基本假定是已经被视为理所当然的东西，故在一个文化单位中的变异性很小。事实上，如果一个群体持有某种坚定的基本假定，则成员的行为就不可能再为其他前提所左右。基本假定类似于阿吉里斯所言的“实用的理论”，基本假定是一只看不见的手在实际操纵着行为，告诉群体成员如何去知觉、思考以及感觉事情（Argyris，1976；Argyris&Schon，1974）。

根据以上三个层次，在分析文化时，我们必须体认到一点：人为饰物容易被察觉到，却很难由此解读文化；外显价值观可能只是合理化的反映，或只是用以鼓舞人心罢了！因此，唯有尝试深入一个群体所共享的基本假定层次，并且必须了解此基本假定的学习形成历程，我们才能了解该群体的文化。因此，我们也必须理解，文化的改变—基本假定的改变是十分困难的。

企业文化的要素

河野丰弘在其所著的《改造企业文化—如何使企业展现活力》一书中，提出了企业文化的构成要素。

1.成员的价值观

这项要素常会以下列标语加以表现：挑战精神、进取心、速战速决等，是具有活力的企业文化价值观；谨慎、固执、保守、小团体、马马虎虎、没气魄等，则是僵化的企业文化价值观。

2.情报收集的取向

情报收集与内部的沟通模式会依企业不同而有所不同，首先，是充分收集情报加以分析，还是以主观来决定？再者，情报收集是由外部收集而来—亦即顾客导向的情报收集，还是内部导向？换句话说，取向不同可以决定企业文化不同的特性。顺畅的企业文化，上下左右的沟通良好；而僵化的企业文化，沟通量有限。

3.构想是否为自发性地产生

这是一项重要的要素。有活力的企业可用自由旷达、立即反应（quick response）、脑力激荡等表现；僵化的企业则可说成生产导向（不考虑顾客的需求）、重视规则、强制规范等。

4.从评价到实行的过程

对失败的反应，不同企业也会不同。不畏失败，才是有活力的组织的特性；僵化的组织则会形成害怕失败、过度谨慎的官僚主义。

5.实行时，上下成员的互助关系

有活力的组织是“相互信赖”的，对上司也不太会用过于尊敬的语词，上下级的距离很短，组织能够容许特立独行的人存在；相对地，僵化的组织则不仅上司与下属之间没有信任，同事之间也缺乏信任，固守本位主义。

6.对组织的忠诚度

员工想被终身雇用，还是有好的机会就跳槽？

7.动机的形态

这是指对工作的责任感，当然也即是说对工作是否全力以赴。有活力的企业，个人的成就感极大；僵化的组织中，成员只做最小限度的工作，个人成就感也低。这些行动，从外部来看，显而易见。

企业文化依据行动主体的阶层可分为下列几种（见图2-1）。

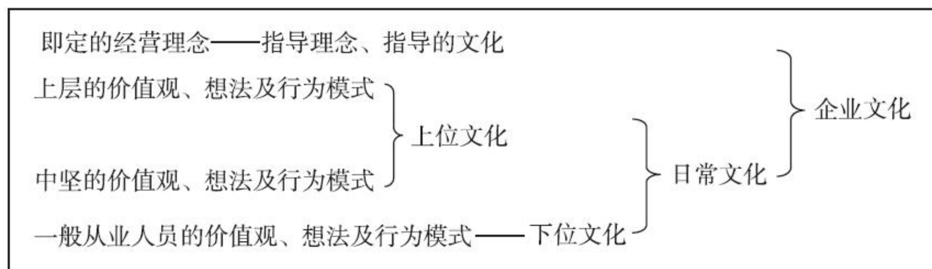


图2-1　企业文化结构

资料来源：河野丰弘，变革的企业文化，p.34，1988.

企业文化与经营业绩

约翰·科特（John P.Kotter）与詹姆斯·赫斯克特（James L.Heskett）在《企业文化与经营业绩》（Corporate Culture and Performance）一书中，总结了20年的研究，得出以下结论。

企业文化对企业长期经营业绩增长有着重大的作用。作者发现重视所有关键管理要素（消费者要素、股东要素、企业员工要素），重视各级管理人员的领导艺术的公司，其经营业绩远远胜于那些没有这些企业文化特征的公司。在11年的考察期中，前者总收入平均增长682%，后者则仅达166%；企业员工增长前者为282%，后者为36%；前者公司股票价格增长901%，而后者为74%；前者公司净收入增长为756%，而后者仅为1%。

企业文化在10年内可能成为决定企业兴衰的关键因素。由于种种原因，经营业绩不佳的企业的企业文化对其经营管理存在着负面作用。最为重要的原因在于，这些企业文化会对企业采用必要的新型经营策略或经营战术的行为产生抵触。在当今日新月异的世界里，一成不变的企业文化在未来10年中对企业的经营管理会有更大的负面作用，这一点是可以预见的。

对企业长期经营业绩存在负面作用的企业文化并不罕见。这些企业文化容易滋生蔓延，即使在那些汇集了许多通情达理、知识程度高的人才的公司中也是如此。那些鼓励不良经营行为，阻碍企业进行合理的经营策略转变的企业文化容易在相当长的岁月里缓慢地、不知不觉地产生，常常是当企业获得较好经营业绩的时候。这种企业文化一旦存在，就极难改变。

因为这些文化不易为人察觉，同时还因为它们表现出对现存企业内权力结构的维护。当然，还有着许多其他的原因。

企业文化尽管不易改变，但它们完全可以转化为有利于企业经营业绩增长的企业文化。这种转变错综复杂，需要时日，同时也需要与最杰出的经营管理能力不同的领导才能。这种领导才能必须具有明确现实的洞察力，清楚哪一种企业文化可以促进企业经营业绩的增长——一种目前实业界、企业文化研究领域均罕见的洞察力。

战略与文化

格里·约翰逊（Gerry Johnson）与凯万·斯科尔斯（Kevan Scholes）在《公司战略教程》（Exploring Corporate Strategy）一书中，分析了文化对组织战略的驱动方式，提出了文化与利益相关者的期望这一课题。文化、期望与组织目标的关系如图2-2所示。

格里·约翰逊与凯万·斯科尔斯在同一本书中提出文化网的概念，并将其作为在组织内保护和维护公共持有的核心信仰和假定的说明。这部分提出：怎样分析文化网的各组成要素，并将它们作为了解文化环境的手段。

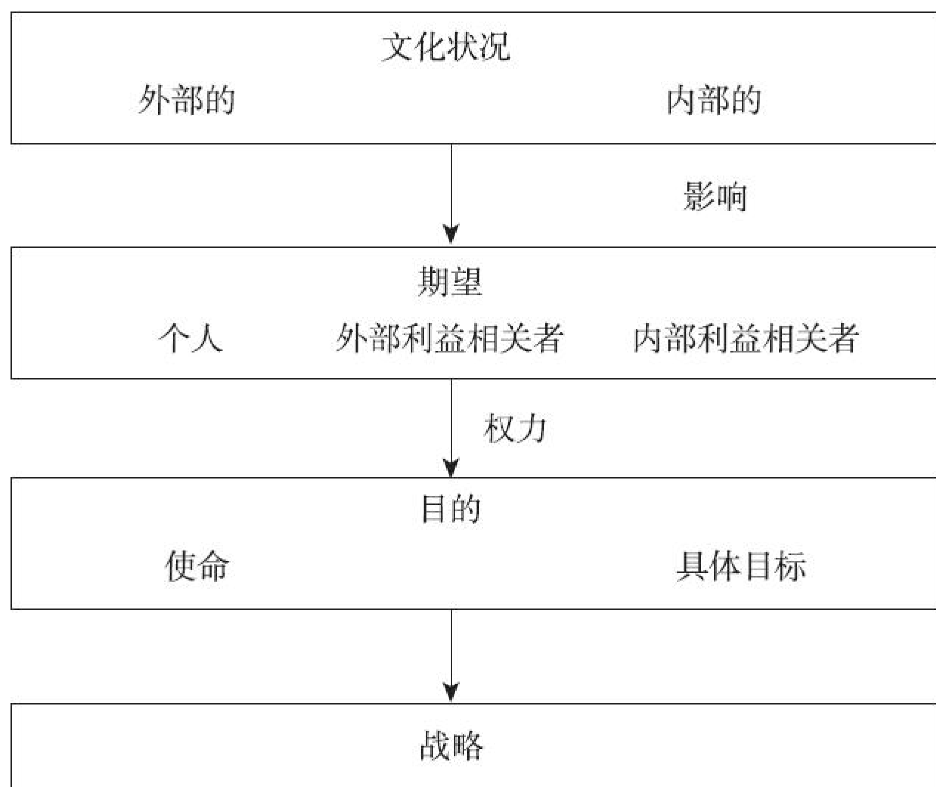


图2-2　文化、期望与组织目标

资料来源：Gerry Johnson，Kevan Scholes.Exploring Corporate Strategy，1993.

在这种文化环境下可能产生新的战略，这是将来评估战略选择的一个重要的背景，不仅仅与在当前变化表中出现的选项有关，还与要求有更大变动的选项有关，如图2-3所示。

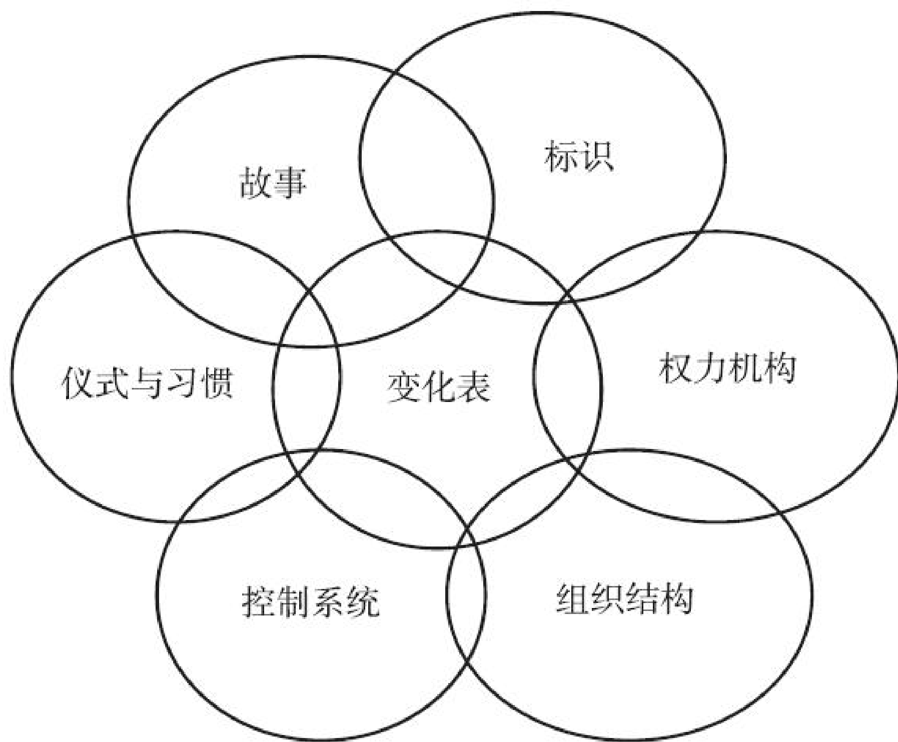


图2-3　分析文化网

资料来源：Gerry Johnson，Kevan Scholes.Exploring Corporate

Strategy , 1993.

企业文化类型与人力资源管理

约翰P.科特认为，企业文化通常是指一个企业中各部门，至少是企业高层管理者所共同拥有的那些企业价值观和经营实践。科特将企业文化分为以下三种类型。

1.强力型企业文化

几乎每个经理人都具有一系列基本一致的共同价值观与经营方式。这些价值观通过规划或职责规范公之于众，敦促公司所有经理人遵从这些规范。这种文化的组织层级结构与权责利划分清楚，建立在控制和权力的基础上。

2.策略合理型企业文化

强调文化的适应性，适应于企业环境、企业经营策略。此类企业文化，工作环境开放、和谐，具有较大的灵活性，但在经营方式上比较稳健，允许员工在紧急情况下，采取应急措施。为适应环境，要求组织成员彼此高度的支持及信任，能接受重大的变革。

3.灵活适应型企业文化

此类企业文化能够使企业适应市场经营环境的变化，并在这一适应过程中领先于其他企业。组织环境相当开放，重视员工对创新的挑战性，组织中亦有高度的支持和信任，容许员工冒险及尝试错误，会追求企业较不熟悉的风险与接受重大的变革。

企业文化与人力资源管理的关联。Quchi与Wilkin（1983）认为，组织可借由企业文化来控制组织成员。Smircich（1983）认为企业文化是高层管理者用来主导企业方向的关键。显然，文化的多样性对人力资源管理策略选择的影响会特别显著。因此，母公司从事人力资源管理活动时，往往可以通过文化的整合以达到控制子公司的目的。如在强力型企业文化下，母公司利用其强有力的统一的价值观来订立规则，就会有很好地控制效果，但对于灵活适应型企业文化下的员工而言，用规则来约束员工可能会完全无效果。

人力资源管理策略包括了所有为协助组织达到其战略目标而规划的人力资源活动，组织内一切人力资源管理作业都必须配合企业整体竞争战略和形式，有系统地、相互配合地设计和实施，以加强企业竞争效果并完成企业整体战略目标。它强调人力资源管理活动与组织目标的紧密联系。

Dyer（1988）将人力资源管理策略分为三类：利诱策略（inducement strategy）、投资策略（investment strategy）、参与策略（involvement strategy）。人力资源策略与企业文化有着密切的关系，企业文化是人力资源策略选择的重要因素之一。

不同的人力资源策略可以搭配不同的竞争战略，人力资源管理策略与企业文化、竞争战略的组合如表2-1所示。同时，不同的组合对于组织绩效会有不同的影响效果。

表2-1　人力资源管理策略与企业文化、竞争战略的组合

企业竞争战略	成本领先战略（价值竞争）	差异化战略（创新性产品）	集中战略（知名品牌策略）
人力资源管理策略	利诱策略	投资策略	参与策略
人力资源管理作业 工作流程： 效率或创新	有效率的生产	创新	同时强调效率与创新
职务说明书	明确、详细 详细的工作规划	有，但并不常用	一般员工有
工作规划招聘： 员工来源	外部劳动力市场	松散的工作团队 内部劳动力市场	结合两者 两者兼用
晋升阶梯	狭窄，不易转换	广泛，灵活	狭窄不易转换
甄选决策 强调的甄选标准	由人力资源部门负责 甄选的过程强调技能	由部门主管负责选决策 强调应征者与组织文化的契合	结合两者
绩效评估： 评估方法 评估的用途	结果导向 利用绩效评估作为控制方法	行为导向 用绩效评估作为员工发展的工具	结合两者 结果导向 结合两者
评估范围 评估者	评估范围狭窄 高度依赖上司评估	多重目的的评估 全方位评估	结合两者 结合两者
培训： 内容	与工作有关的在职培训	强调应用范围较广的技能的外部培训	与工作有关的在职培训
工作轮换	很少	制度化	小范围内
薪酬与激励： 公平原则 基本薪酬 归属感 雇用保障 薪资计算基础	对外公平 低 低 低 强调以工作或工龄为基础的薪资计付方法	对内公平 高 高 高 强调以个人能力或绩效为基础的薪资计付方式	对内公平 中 高 高 结合两者
参与管理 组织沟通 利润分享计划	限于生产管理 上级对下级的指导 无	员工提案制度化 信息分享 可以认购期权	重视参与管理 建议信息分享，参与决策 无

资料来源：黄春英，黄俊英，文景芳.台湾高技术人力资源体系与组织

绩效的关系[J].中山管理评论，1998（8）：35-47.

第五项修炼

彼得·圣吉（Peter M.Senge）发表了一本引起广泛关注的书《第五项修炼》（The Fifth Discipline），在这本书中他自称要为人类找出一条全新之路，即建立学习型组织的五项修炼。

第一项修炼：自我超越（personal mastery）

“自我超越”的修炼是学习型组织的精神基础。精熟“自我超越”的人，能够不断实现他们内心深处最想实现的愿望，他们能够全身心地投入、不断创造和超越，是一种真正的终身“学习”。这项修炼对于组织中整体价值观的形成，对于组织成员对组织目标的认同，对于提高组织的学习能力具有重要的作用。

第二项修炼：改善心智模式（improving mental models）

“心智模式”是根深蒂固于心中，影响我们如何了解这个世界，以及如何采取行动的许多假设、成见。在管理的许多决策模式中，决定什么可以做或不可以做，也常是一种根深蒂固的心智模式。对于个人而言，心智模式对于提高学习能力和智力水平具有重大影响，因此，我们也可以将组织的心智模式视为影响组织学习能力和组织智商的重要因素。心智模式的修炼同时又可以提高组织的应变能力，使得组织在变动的环境中持续成长。

第三项修炼：建立共同愿景（building shared vision）

如果有任何一项领导的理念，几千年来一直在组织中鼓舞人心，那就

是拥有一种能够凝聚并坚持实现共同愿景的能力。建立共同愿景对于组织价值观的形成，特别对于组织凝聚力的强化具有重大影响，同时，这一修炼显然是组织目标形成和组织成员目标认同的必要前提。

第四项修炼：团队学习（team learning）

我们用“整体搭配”，而不是用“同意或一致”的概念，来掌握团队学习的精髓。当团队在真正学习的时候，不仅团队整体产生出色的成果，而且，个别成员成长的速度也比其他的学习方式要快。团队学习之所以重要，是因为在现代组织中，学习的基本单位是团队而非个人。除非团队能够学习，否则组织便无法学习。

第五项修炼：系统思考（systems thinking）

“系统思考”是以一种新的方式使我们重新认识自己所处的世界：一种心灵的转换，从将自己看作与世界分开，转变为与世界连接；从将问题看作是由“外面”某人或事所引起的，转变为看到自己的行动如何造成问题。学习型组织是一个促使人们不断发现自己如何造成目前的处境，以及如何能够加以改变的地方。

学习是一个终身的过程。你永远不能说“我们已经是一个学习型的组织了”，学习越多，越察觉到自己的无知。因而，一家公司不可能达到永恒的卓越，它必须不断地学习，以求精进。

第3章　企业文化素质：竞争力的本质

BM公司的小汤姆·特里·迪尔和阿伦·肯迪尼写的受人欢迎的《企业文化》一书，使管理层注意到了那些“有助于公司始终保持杰出业绩”的变量。他们通过对80家公司进行系统的研究，得出了结论：适应性强的企业文化是强有力的调节手段，企业文化是形成企业竞争力的关键。

迪士尼乐园的启示

到过洛杉矶的人，可能没有几个人不游迪士尼乐园，而只要游过迪士尼乐园的人，无不为它所创造的那种节日般的氛围所陶醉。走进迪士尼乐园，就像是走进了一个充满幻想和奇观的世界。这就是迪士尼公司的象征，也是迪士尼公司的文化—一种将顾客称为“客人”而不是“顾客”的企业文化。

一旦一个企业形成了十分鲜明的企业文化，人们对它就形成了一种固定的期望。因此，公司里哪怕只有一个员工破坏了这种文化都会带来极为不利的后果。正像兰炜班编著的《超级领导》中所描述的一个想象的故事一样，你看看如果一个员工违背了企业文化，其后果将会是怎样，下面就是这个想象的故事。

你刚刚来到这个充满想象力的世界，带着痛快地玩一天的期望进来了。如前几次一样，你决定再去享受一次特别使你兴奋的骑马的乐趣，尽管它要排很长的队，但是你认为骑马的乐趣值得继续等下去。最后，当你排到了队伍的前头时，你听到一个雇员草率地宣布骑马项目关闭了，并且粗鲁地指挥每个人转身离开这里，没有给出任何道歉或解释。

这样冷淡的待遇在这里原来是不可能遭受的。在充满了抱怨与愤怒的人群中，你感到自己的怒气在升腾，就像是一个非常不满的顾客一样。当你被赶走时，没有人为你的空等而向你道歉或安慰你，你觉得自己根本就不像一个受到尊重的客人。在这里游玩的兴趣渐渐消退了，不是因为那个复杂的机械故障（那只不过是偶尔发生的事），而主要是因为那个雇员不

合适的、考虑不周的行为。在这一天的其他时间里，虽然你受到了其他雇员的热情招待，但是你绝不可能忘记刚才那种无礼对待的影响。你已经对刚刚游览过的这个想象的世界做出了简单的评价，并决定这次是你最后一次游览这个乐园了。

这样的情形也许你也遭遇过，也会产生相同的判断和行为。一个员工行为的影响就是如此巨大，如果忽略了这一点，就会给企业带来重大的创伤。解决这一类的问题，无法单纯用管理手段，也无法用检查与控制的手段，最合适的还是要让成员理解公司的文化，内心认同并愿意身体力行，而这就需要企业文化了。

所以，企业文化编织的是一块非常精致却很结实的布。毋庸置疑，迪士尼公司在编织这样的布—一个完全有效的企业。在企业文化方面，迪士尼公司成为世界上最成功的公司之一。这个设想出来的故事让我们明白，倘若员工对企业文化即使只是违背一次，也会是相当突出的事件，就好像是在一块曾经很漂亮的手绢上染上一个特别难看的污点一样。

企业文化素质

企业文化的各个组成部分可能是一种用以编织、表现工作成绩（工作中的杰出成就）的重要和强有力的工具。文化的概念可能是促进企业战略成功实施的一个决定性因素。实际上，一种企业文化要么促进，要么阻碍企业的发展。在企业实施战略转变的时候，它们自己独特的文化就是其强大或软弱的一大根源。美国《商业周刊》就有一篇文章论证说，“如果新的战略违背了雇员对于他们在公司中的作用的基本信念，或者违背了企业文化的传统基础，那么失败就不可避免”。企业文化的素质，决定着企业的竞争实力。我们来看一些研究的成果。

企业文化力量指数

约翰P.科特与詹姆斯L.赫斯克特的研究表明：①企业文化对长期经营业绩增长有着重大的作用。②企业文化在10年内可能成为决定企业兴衰的关键因素。③对企业长期经营业绩存在负面作用的企业文化并不罕见，这种企业文化一旦存在，就极难改变。④企业文化尽管不易改变，但它们完全可以转化为有利于企业经营业绩增长的企业文化。

借用约翰P.科特与詹姆斯L.赫斯克特的模型，1998年我与何棣华先生设计调查了广东四家高技术企业，以了解企业文化对高技术企业经营业绩的影响（问卷见附录B），发出问卷300份，回收262份。在对调查问卷的结果分析的基础上，我们为四家企业建立了“企业文化力量指数”，对企业文化与高技术企业经营业绩之间的关系进行了研究。

企业文化力量指数是指在回收的调查问卷中每个企业的“企业文化影响程度”评分的平均值。企业文化力量指数的取值范围为[1，5]，其中，取值为1，表示1996~1997年企业文化力量十分雄厚，即企业文化的影响程度大；取值为5，表示这两年企业文化力量十分薄弱，即企业文化的影响程度小，得出的结果如表3-1所示。

表3-1　广东省四家高技术企业的企业文化力量指数

指标 企业名称	企业文化力量指数	1996年企业经营业绩（万元）			1997年企业经营业绩（万元）		
		产值	销售收入	税利	产值	销售收入	税利
深圳华为技术有限公司	1.28	278 232	276 671	39 000	397 000	370 000	63 000
广东新力集团公司	1.93	98 038	97 107	11 970	121 672	116 096	13 226
江门长润集团公司	3.09	59 751	44 216	4 487	70 787	50 530	5 844
广东顺德特种变压器厂	1.36	44 194	40 243	5 953	50 918	45 679	7 000

“企业文化力量指数”的确带有一定的主观性（约翰P.科特和詹姆斯L.赫斯克特，1992），但仅就一般分析而言，可以得到较为普遍的结论：高技术企业经营业绩与其企业文化之间，存在着一种正比例关系，企业文化对企业的影响程度越大，企业的经营业绩越好；反之，则经营业绩越差。需要特别强调的是，只有有活力的企业文化，才能提升企业的经营业绩，亦即企业需具有较高的企业文化素质，才真正具有竞争力。

今天，独特的企业文化的强大影响力已经得到企业界专家和学者们的重视，更明显的是，每个企业家也有此共识。每个企业都会形成自己独特的价值方式、风俗、仪式、传统、风格和意图，这一切都会有效地影响着企业的行为。企业文化可以被称作一种软环境，它在无形之中引导着每个

员工的行为，同时又在无形之中影响着顾客，在无形之中获得了竞争优势。

企业文化的素质

尽管人们对于独特的企业文化是否就是企业生存和成功的关键尚存争议，但企业具有独特文化的重要性还是显而易见的。一些全球著名企业就非常注重自己独有的文化环境，如DEC公司就强调开创自由行使职权的革新精神，IBM公司提出的口号是“IBM就是服务”，GE公司的文化定位为“发展就是我们最重要的产品”。在企业文化中捕捉到的价值观和想象力为公司提供了一种独特的管理方法—为雇员创造出意图、目的和义务，为顾客创造出想象、享受和价值，为股东创造出机会、发展和成长。而这些恰恰正是企业文化的素质。

企业文化的素质包括领导艺术、集体主义精神、对待风险的审慎态度、民主讨论的坦率风格、改革的风气、经营中的灵活性。这些基本的要素如果能够真正地体现出来，企业的经营业绩便会优异。事实上，企业经营业绩优异的公司在企业价值观中重视顾客要素、员工要素、股东要素，换言之，区分企业经营业绩优异的公司与企业经营业绩不佳的公司的特征就在于公司是否重视所有的企业构成要素。

我们可以顺着这个思路深入探讨下去。如果经营业绩佳的公司关注顾客要素、股东要素和员工要素，那么，经营业绩不佳的公司经理们关心什么呢？当我们就这一问题请教专家时，他们的回答通常是“关心他们自己的利益”（约翰P.科特和詹姆斯L.赫斯克特，1992）。

企业文化素质高的公司，文化的理想目标在于一个企业中各级管理者不仅能够随时以满足公司股东的需求、满足公司顾客的需求、满足公司员工的需求为宗旨，而且要发挥领导才能和领导艺术，倡导公司经营策略或战术上的转变。在市场环境适应程度差的企业文化中，其行为标准要求公司各级经理人员行为审慎、处世精明，保护和发展个人的利益，维护自己产品的发展，保护和加强自己所在部门的势力。这些经理人关心的重点似乎在于自己的个人前途、加班津贴或某一特殊技术和产品。

惠普公司可能是这一方面最好的例证。惠普公司的经理们在思想上关注企业文化构成要素，在行动上就必然密切注意这些要素的发展动态。公司经营环境出现变动—如市场竞争加剧，经理们就会很快察觉到这一变化的趋势。公司经理们如果重视各级管理人员的领导才能，他们必然会发挥这些才能的作用，为公司降低成本、改进产品结构，或从事其他一些与外界环境相适应的经营活动。当公司在适应新的市场环境需求，迫切需要经营战略和战术的调整时，即使原来的经营方式已经在这一企业文化中根深蒂固，公司改革的动因会持续促进企业文化的变革，惠普公司正是如此。

为了对这一问题做更进一步的研究，我与欧亚菲于1999年进行了广东20家工业企业的经营分析。在企业文化对企业人力资源（员工需求要素）的影响关系中，我们发现广东工业企业中，企业文化素质对人力资源的策略选择具有决定性的影响（见表3-2、表3-3和表3-4）。

表3-2　因素分析摘要

因素名	强力型	策略合理型	灵活适应型
2		0.502 432	
8		0.235 473	
6		0.696 722	
1	0.742 495		
3	0.221 319		
4	0.808 651		
9			0.432 946
7			0.573 726
5			0.605 849
29			0.442 53
30			0.435 711
特征值	3.138 53	2.320 48	1.696 74
解释变异量	0.296 603	0.219 294	0.160 348
累积解释变异量	0.296 60	0.515 90	0.676 25

表3-3　集群分析摘要

集群名＼因素名	强力型	策略合理型	灵活适应型
一类（n=1）	4.878 358 0	4.654 367 0	2.659 517 0
二类（n=5）	2.367 547 6	3.520 684 8	3.881 721 0
三类（n=14）	4.278 928 9	3.065 883 1	5.307 495 9
F 值	13.03	1.38	8.04
P 值	0.000 4	0.279 2	0.003 5
显著水平	②	①	②

①$p < 0.1$

②$p < 0.01$

表3-4　企业文化与人力资源管理策略的关系的集群分析（T检验）

集群名 / 因素名	强　力　型	策略合理型	灵活适应型
投资利诱型	0.924 1	1.832 9	3.788 2
参与型	3.958 4	1.359 4	0.526 4
参与利诱型	3.824 5	2.165 8	0.690 5
T 值	2.942 0	0.726 5	0.174 2
显著水平	0.05	0.05	0.05

以上调查数据是用SPSS软件进行处理分析的结果。

首先，采取成分因素抽取法对企业文化做因素分析，以抽取共同的因素构面，再进行最优Promax斜交转轴，取特征值大于1.5的因素，最后将10个因素减少为三个因素构面，对应于科特的企业文化分类，分别为“强力型”“策略合理型”“灵活适应型”，其累积解释变异量为67.63%，显示解释能力比较高（见表3-2）。

再根据因素分析的三个因素构面进行集群分析，将样本按照行业分为三群，然后检定各因素构面是否有显著差异（见表3-3）。从表可知集群一“强力型”与“策略合理型”的因素平均数最高，故既要求规范化又强调组织中的沟通与气氛，集群二“策略合理型”与“灵活适应型”的因素平均数最高，但值数均低于集群一，集群三“强力型”与“灵活适应型”的因素平均数最高，数值均高于集群一与集群二。

通过对企业文化与人力资源管理策略的集群分析，发现不同的企业文化会影响企业选择不同的人力资源管理策略（见表3-4）。它们的显著水平为0.05，这表明企业文化成为企业选择不同人力资源管理策略的关键因素。

企业文化与竞争力

企业的核心竞争力主要不是来自于企业外部，而是取决于企业组织与文化。核心竞争力不仅应表现于现有的领域，而且应该具有很高的可持续性。那么什么样的竞争力才是竞争对手难于模仿或者学习的呢？

（1）与特定的历史阶段或者特定的历史经历有关的竞争力。因为历史是不可以重复的。例如，可口可乐全球化的优势与其在第二次世界大战期间服务美军的历史经历有着非常密切的关系。华为的全球化发展与中国经济的强大以及中国对外开放政策有着密切的关系。

（2）具有综合性或者体现了综合效能的竞争力。例如，具有强大的发展能力的GE公司，其企业文化一直确保公司在竞争环境下立于不败之地，企业战略选择是建立在可保持的竞争优势基础之上的，企业长期获得高于平均水平利润率的主要途径是不断巩固和发挥自己原有的竞争优势。又如，著名的家电企业长虹，在改革开放之初就依靠政府的扶持而建立起资金、成本优势，然后长期依靠和不断地发挥这些优势来获得高于行业平均水平的利润率。但是，现在这个企业发现竞争对手“挨打”的能力在不断提高，因为竞争对手已经逐步克服了规模和成本方面的劣势，竞争的信息、生产部门的配合、鼓励创新的企业文化和良好的激励机制等均建立了起来。在长虹公司所具备的规模和成本优势以外的领域，像康佳、TCL、创维、海信等其他竞争对手分别在营销方式、新产品开发等方面创造了新的竞争优势。结果当长虹公司又一次采取低价竞争策略的时候，竞争对手在相同的产品上也降价应对，但是在自己开发的新产品上稳定价格，并且

利用自己控制力度比较高的优势，在高中档市场大卖新产品。这样反而迫使长虹公司面临市场的冲击。

（3）根植于特定组织结构和文化的竞争力。不同的企业会在不同的社会文化和历史经历中形成不同的价值观、管理风格以及与此密切相关的组织结构。根植于组织和文化的竞争力是很难被模仿或者学习的，正如当年英国企业学习日本企业的经历一样，最后的结果还是证明创造文化比简单模仿要重要得多。

面向未来，上述企业所遇到的情况将会越来越多地出现。因为竞争环境的复杂多变和竞争互动的加快，将会使竞争优势现出越来越明显的动态化趋势。动态竞争将改变企业战略的思维力，导致企业必须形成新的思维方式和方法，即新的企业文化。

首先，竞争环境的变化越来越快。因此企业将主动地不断创造一系列比其他企业优越的、高于平均利润的产品和能力，而那些依赖于传统优势的企业，将可能落后于竞争对手。如果不能参与制定行业规则或把握环境的变化，企业将会被淘汰。

其次，竞争的互动越来越具有重要的意义。因此，在制定竞争战略的过程中，选择竞争对手，分析竞争对手的特性和优势，对于企业来说已成为更加重要的工作。

最后，高利润主要来源于创新所创造的先动优势。因为等到竞争对手反击时才开始建立新的竞争优势已经为时晚矣。能否确立一种“自灭自新”的态度，在竞争对手还没有反击之前，就及时放弃原有优势和建立新

优势，将成为能否持续获得高于平均水平利润率的根本标准。因此寻求好机会固然重要，但是是否具有把握机会所要求的核心竞争力才是关键。今后市场的机会会变得越来越少，而市场的竞争却越来越激烈。如果一个企业没有充足的资源、企业文化和核心竞争力，机会可能变为零。现在那些自我成长动力不足的企业多是在行业发展旺盛时期取得成就的企业，它们没有注意到市场机会越来越少，也没有对机会争夺的剧烈性给予充分的认识，因此既没有形成有活力的企业文化，也没有形成核心竞争力。

事实上，优秀的企业在经过经济高速发展之后，已经不再认为企业只能依赖于外部发展的机会，即使自己所处的行业已经没有发展潜力了，也会选择发挥核心竞争力，选择与原来行业有关的行业，甚至跨行业来寻找发展的机会，它们不会让企业停滞不前。因此，企业发展的思维应该从以发现机会为主转向以核心能力提高为主；应该把对企业资源、企业文化和核心能力的分析，而不是对行业吸引力的分析作为战略思维的起点；应该把核心能力的积累而不是向往更好的机会作为战略选择的依据；应该把构建企业文化以确保核心能力，作为战略发展的前提。

过去的30多年，得益于中国经济的高速发展，中国企业也得到了高速的发展。但是面对互联网技术的出现，面对复杂的环境，面对不再增长的外部经济或者降低增长速度的经济环境，好行业是企业创造出来的，只有好的企业充分地认识到自己行业的竞争结构才可以优化自身。因此作为企业的经营者，尤其是在各个行业中占据领导地位的大企业的经营者，应该看到自己的命运主要将取决于自己。依赖自然增长而获得增长的方式绝对不应该成为一种战略选择。在新技术和市场全球化的时代，企业需要在全新的规则下运行，依赖于传统的发展模式已经无法取得成功，“开放”与“融

合”成为企业获得机会和增长的主要途径。即使已经在行业中有相对的领先地位，如果不能够超越自己，也会被挑战者颠覆，所以人们在今天常说，这是一个“被颠覆”的时代。这样的一个时代，要求经营者的思维方式做出改变，要求企业的理念和追求符合时代的特征，要求企业组织有能力打破边界，要求企业管理者真正能激活个体等，这一系列的要求，需要企业从文化上做出应对，需要更新企业的组织文化。

企业应该从被动地适应行业特点或者规则，转变为主动改造行业特点或者规则，对于任何企业这都是一个巨大的挑战。阿里巴巴确定了新的商业模式，运用互联网技术，创新了交易平台，成就了一个全球市值最高的中国公司。腾讯的“微信”改变了我们所有人的交流沟通方式，并真正让人们的生活品质得以提升。

我们再看看传统行业中的企业，饮料行业是一个特别传统、替代品特别多的行业，在这个行业中确实存在着两个高水平的公司—可口可乐和百事可乐公司。我们之所以说这个行业不是特别好经营，一是因为这个行业有一个不用钱就可以享用的替代产品—水（这在西方国家表现得最为明显），按照一般经济学理论，这个行业的利润率不可能高；二是因为这个行业受运输成本的限制，市场应该是非常分散的，因此行业的集中度应该低，不可能出现全球化的企业。但是两大公司通过大量的广告和其他策略使自己的品牌成为了一种文化和生活方式，通过网点的建设使可乐在许多情况下比水还容易获得，“迫使”人们选择可乐而不是水。两大公司还采用了原液厂、灌装厂和全球化的JDSD（点到点）的生产运输系统，克服了运输成本的限制，使自己在一个本来分散的行业中变为了全球化的企业。引人注意的是可乐原液厂的毛利80%以上。对于两大可乐公司来说，该行

业是一个“伟大”的行业，但是这个“伟大”的行业基本上不是天生的，而主要是由“伟大”的战略所创造的。

我最近一直被可口可乐的新包装所打动。随着新一代人的涌现，可口可乐适时推出全新的包装，这种包装完全是80后、90后的语言和习惯，给予80后、90后明确的“存在感”，让这家超过百年的企业一直与时代同步，这就是可口可乐的力量所在。

中国企业在过去30多年中所建立的核心竞争力，主要是通过获得资金、人才、设备、原材料等生产要素优势而获得的，这些优势会随着市场和环境的变化而变化，无法具有很高的可保持性。因此，以此为内容的竞争优势也就能够较易地为竞争对手所获得，如果想保持竞争优势，就应该像可口可乐公司那样，构建自己的文化，与时俱进，并让市场认同，唯有这样才能拥有持续的竞争优势。

新文化与新战略

与企业一起成长的20多年时间里，我了解到一个事实：战略改变而企业文化却未加以改造，仅在原有的基础上开发新事业、新产品，大部分企业变革都会失败。战略与企业文化是相互为用的关系，因此调整战略必须进行企业文化的调整，使企业文化可以为战略的调整提供条件；同时一项新的战略如果会引起连锁反应，就具有了传播改造的能力，甚至还可能提升公司整体的企业文化，导致其产生变革，进而使战略的实现成为可能。

新希望六和是一家以饲料为主的农牧企业，在这个领域发展了33年，已成为中国最大的饲料企业。2013年公司因环境的变化，在战略上做出了转型的选择，从一家以饲料为主的农牧公司，转变为提供食品的农牧食品公司。这个战略转型被称为中国农牧企业中最大的一次转型，涉及接近8万人以及接近600家分公司和子公司。公司为了配合战略转型，在企业文化改造上展开工作。首先明确转型的方向是为了公司与员工的共同成长，公司的使命也从“打造世界级农牧企业”改为“打造世界级农牧企业与美好公司”，完整地诠释了公司的核心价值观“新、和、实、谦”，用核心价值观来统合大家的思想和认识，以全新的“领导力”模型界定和提升管理团队的能力和水平，并在管理层中展开竞聘与学习等一系列的活动，展开共同读书的活动。这一系列的文化再造，使得公司上下统一了对转型与变革的认识，使企业内部的风气焕然一新。

然而，对于更多的企业而言，新战略若能轻易地就改造企业文化，确实省去许多问题；但实际上，企业文化是由既有的事业所形成的，如要在

这个基础上开发新事业、新产品，推展新战略，大部分都会导致失败的结果。例如，早年松下电器的一个案例，当时人们认为松下电器的新产品开发方案虽然很迟，不过据说松下具有立刻提高市场占有率的能力，所以不需要担心。但是1986年松下影印机的市场占有率只有2.9%，文字处理机为3.5%，个人电脑在1%以下，半导体也只有8.7%。松下电器内部管理层对此现象的分析是，对OA机器必要软件开发的重要性认识不够，各事业部自主估算的意识强烈，辅助系统产品的文化薄弱，VLS等上游部门对其他事业部协助的意愿低落等因素导致市场占有率不高。今天回过头来看松下电器在最近10年的表现，可以找到其背后的原因，这是现有企业文化对新事业的成功造成阻碍的一个例子。以往的战略会限制企业文化的变化，但是也需要认真对待原有企业文化对于新战略的限制，假设战略上已经做出改变，在内部改造文化就显得非常重要，这是我们需要特别在意的问题。

按日本学者河野丰弘的观点，借由具可行性的新战略改变企业文化，必须先从部分的改造开始，也就是创造一个新文化的岛屿，使其与旧的企业文化之间有一段鸿沟，当这鸿沟被填满时，新文化就可以传达到其他部门。这种方法与改变经营理念、全公司的组织、人事政策、企业文化的方法相同，全新的战略是改造的领导者，而此部门就成了参考集团，且必须把新的观念传播给其他部门。这跟中国推行的“深圳模式”很相似。

那么，具有可行性，又可为改造企业文化发挥作用的产品市场战略到底具有何种性质？

首先，我们要确认所谓产品市场战略具有如下的计划与实行的意义：

（1）新产品开发与产品结构的变化。

（2）垂直的统合。这又可分为原料、零件的上游统合与成品、销售渠道的下游统合。

（3）已拥有海外生产基地，亦即跨国企业经营。

（4）兼并、合作等增进新布局与机会。

借由这些战略，要改造企业文化该有何种环境呢？

企业具有实行的能力。譬如，TCL公司的市场开发能力、海信的液晶电视、美的集团的“一晚一度电”新产品等开发，对各个企业的文化都有很大的影响，不过这些产品与其原本的技术都有关联，所以只要集中人才，就可以从事开发。

新的产品市场战略容易为既有的行业或原有的文化所压抑，因此，为了使新战略不被压抑，得以顺利实行，就有必要将之做某种程度的隔离，有的时候甚至可交由分公司执行，或另外成立新事业部，作为培育、生产、销售等孵化器，会更具效果。如果在既有的事业部中推行，由于其负有短期的利益责任，反而无法给予充分的援助，且原有的风气也容易变成新事业的阻碍，因此必须将开发的团队加以隔离，也就是需要先创造改革的“岛屿”，然后再推及其他部门。新希望六和的做法是从“划小经营单元”“产销分离”“创新事业平台”开始，推及全公司的组织调整，虽然整个公司经历了全方位的变化，几乎每个新希望六和人都面对危机和调整，但是，公司上下能够以积极的心态接受变革，并支持变革，取得了战略转型的初步成效。

成长的可能性促使企业文化产生变革，这些成功促使企业活力化，也使其他企业的组织文化产生变革。很多企业的文化变革与改造，正是适应于这些公司的全球化战略调整。TCL在2006年启动“鹰的重生”文化工程，是为了解决国际化战略遇到挑战的问题。华为从“狼性文化”转化出来，也是为了更好地开展全球布局战略。新希望六和开展了“美好公司”文化，为国际市场本地化人才的管理和发展奠定了基础。这些企业的文化再造，无疑都为配合其战略的实现做出了贡献。

第4章　企业文化革命：管理的本质

越来越多的管理人员意识到企业文化对管理的深远影响，越来越多的管理咨询专家认为，一种让员工进行自我领导的文化比传统的控制管理更为有效。这一思潮和管理实践，突出强调了作为独特企业文化的一个组成部分的价值观和目标，与完成任务的物质资料以及工具一样重要。当我们去观察那些持久的成功的优秀企业，会发现它们有着共同的特征，就是都具有一种统合员工的企业文化，并使得员工能够进行自我管理。这也让我们从中理解到，管理的本质是员工真正具有自我领导的能力。

决策：两个先决条件

21世纪初的世界正用前所未有的力量来否定自身。传统的甚至仅仅是昨天还被视为经典的东西，如今已经被扔进回收站。无论是人还是企业都脱离了传统的概念。企业中的人和人的空间（企业）都成为一种理念，组织越发显现出平台的属性，而人也从雇员的角色，转换为创造者的角色，因此企业必须进行文化革命。时代的人和时代的企业都要勇敢地拥抱失败、自我颠覆，要有强烈的求知欲，热衷于行动，富有好奇心和创造力，乐观激进，永远变革。

今天的管理环境和市场与过去相去甚远，市场、技术、人才、空间、速度都发生了翻天覆地的巨变。而人只有不断重新开始，用新的思维、新的意识、新的知识和技术—用全新的自己来面对这个世界，才能在这个时代生存。

对于管理而言，决策无疑是最重要、最困难、最花精力和最具风险的事。也正因此，企业文化的革命，首先是决策思维的变革。传统的决策标准最具影响的有三种：①最优解—在所有的替代方案中找到最优方案；②满意解—在预测不足的情况下只能选择满意解；③合理决策标准—必须对目标清楚，有能力对情报资料进行分析得出达到目标的方案。尽管人们在决策技术方面有了很大的成就，但是还是感觉到有些缺陷，管理者在决策中更多的是考虑企业自身的利益。事实上，正如前面的分析所言，企业的构成要素中包括员工、顾客和股东，换个角度可以说包括社会、个人等利益相关者。企业活动是经济性和社会性的统一，因此，一个好的决策思维

应该注重以下两个条件。

（1）决策的第一个先决条件：公司本身是最终的创造物。

（2）决策的第二个先决条件：最重要的步骤之一不是采取行动，而是转变观念。

商学院关于创办和管理企业的课程总是强调在创业之初有一项好的计划和一项精心制定的产品或市场战略的重要性，认为只有这样才不会错失良机。但是，目光远大的公司创业者通常不是以这种方式行事或思考的，他们的行动多半与商学院教授的理论不符，这也导致很多成功的创业者，对商学院教授或者经济学教授不屑一顾。我自己就在多个场合听到过这样的观点，虽然我不同意这样的观点，但是这也从另一个方面反映出来，有一部分教授的理论、知识与实践可能存在着较大的差距。

因此，我们在着手进行研究之初，不得不抛弃那种用伟大的设想或优秀的战略来解释公司成就的方法，考虑一种新的解释。我们不得不换一种方法，对世界进行回顾。我们不得不改变看法，不再认为公司是推销产品的工具，而开始认为产品是推销公司的工具。我们不得不承认报时和制造时钟的根本区别。

比较一下早期的通用电气公司和西屋电气公司，我们能很快看出制造时钟与报时的根本区别。乔治·威斯汀豪斯对产品的发展趋势有出色的预见力，而且还是一位创造力丰富的发明家。除了西屋电气公司之外，他还创建了59家其他的公司。此外，他有敏锐的洞察力，看出交流电系统最终会战胜爱迪生的直流电系统而受到世界的青睐，结果正如他所料。通用电气

公司的第一任总裁查尔斯·科芬则不同，他没有发明过任何产品。然而重要的是，他倡议进行了一次有重要意义的创新—建立通用电气公司研究实验室，这座实验室后来被称为“美国第一座工业研究实验室”。乔治·威斯汀豪斯只能报时，而查尔斯·科芬则造了一个时钟。威斯汀豪斯的创造物是交流电系统，而科芬的创造物是通用电气公司。

只有持之以恒的人才能碰到好运。这条简单的真理是创立成功公司的人奋斗的支柱。目光远大的公司创立者都是坚持不懈和持之以恒的人。他们的生活信条便是：坚持下去，永不放弃。那么，应该坚持什么呢？他们的答案是：自己的公司。你可以准备放弃、修改或发展一种观点（通用电气公司最后不再坚持直流电系统，而是接受了交流电系统），但是绝不能放弃自己的公司。如果你把公司的成功与某一种观点的成功等同起来—许多商人都这样做，那么在这种观点失败的情况下，你就极有可能放弃你的公司；而一旦这种观点碰巧成功了，你就极有可能对它产生很大的好感，因而更长时间地坚持它，从而延误了对公司进行改革的时机。然而，如果你把自己的创造物看作是公司本身，而不是执行某一种观点或者利用某个短暂的市场机会，那么你就会超越任何一种观点—不管这种观点是好是坏，致力于建设一个伟大的、长盛不衰的公司。

对这两家公司和两位领导者的对比分析只是想说明，如果拥有的决策思维前提条件不同，所得到的结果会大有不同，而这种区别的核心是思维方式和价值判断。

目标：梦想与愿景

所有公司都有目标，但是只有目标还不够，成功公司与普通公司的不同之处就在于：它敢于迎接巨大的、令人望而生畏的挑战—就像攀登一座高山一样。试想一下20世纪60年代的登月计划，当时肯尼迪总统和他的顾问本可以躲到会议室中，起草一份诸如“让我们再仔细研究一下航天计划”之类的声明，或者其他类似的空话。1961年，科学界认为登月计划成功的可能性最多不超过50%，实际上，大多数专家持更悲观的态度。然而，国会支持肯尼迪在1961年5月25日发表的声明，即“这个国家应该不遗余力地为实现这个目标而奋斗，也就是说，争取在这个10年结束之前把一个人送上月球，并让他安全返回”。这意味着要立即拿出5.49亿美元，而且在以后5年中还得花费数十亿美元。考虑到当时的困难，这一大胆的决定太令人震惊了，甚至让人难以接受。然而，正是这一决定使美国经济摆脱了50年代艾森豪威尔时期萎靡不振的状况，开始大踏步地前进。

像登月计划一样，一个真正成功公司的目标是明确的、有吸引力的，能够把所有人的努力汇聚到一点，从而形成强大的企业精神。因此，一个真正的目标具有强大的吸引力—人们会不由自主地被它吸引，并全力以赴地为之奋斗。它非常明确，能够使人受到鼓舞，而且中心突出。它让人一看就“懂”，几乎或者完全不需要解释。

一个企业能取得什么样的成果取决于自己所描绘的目标，尽管目标“争取第一”并不一定能实现，但如果目标只是“保持中等”，那几乎可以肯定达不到第一。所谓“取法乎上，仅得其中；取法乎中，仅得其下”，目

标的高低决定了企业业绩所能达到的限度。

詹姆斯·柯斯林（James C.Collins）与杰里·波拉斯（Jerrv I.Porras）在《企业不败》（Built to Last）一书中提出“宏伟的、大胆的、冒险的目标是促进进步的有力手段”。企业真正关键的因素是目标，而不是领导人。我们可以这样理解，领导者的主要目标是通过培养下属的自我领导能力来提高他们的工作业绩。因此，领导者需要做出的主要努力就是鼓励下属制定他们自己的目标，并确保他们的目标与整个企业的目标保持一致。

是否由雇员参与制定目标，是企业文化讨论中一个多次被提及的问题。如果让雇员参与制定对他们自己的工作具有影响的决定，那么他们会更有干劲，能够取得更好的成绩。但是，只讲到“参与”还不够，还应该把注意力集中到时间因素和经验因素，随着雇员逐渐变得成熟、富有经验，他们能制定更加明确而准确的目标。此时，员工的追求外化为自觉的行为，并与公司的发展相吻合，个人在实现公司目标的同时，也实现自己的梦想。

组织："虚拟网络"

据《圣经》记载，起初，天下人的口音言语都是一样的。他们彼此商量说："来吧，我们要建造一座城和一座塔，塔顶通天。"耶和华说："看哪，他们成为一样的人民，都是一样的言语，如今既做起这事来，以后他们所要做的事就没有不成功的了。我们下去，在那里变乱他们的口音，使他们的言语彼此不通。"结果，天下人说起了不同的语言，通天塔也就造不成了。

这则故事至少给了我们两个启示：第一，人多并不一定有力量，只有形成一个整体才会有力量；第二，相互有效的沟通是形成有效整体的必要条件。

人类为了生存和发展，需要有组织（有共同目标的人群集合体），这是因为组织有潜在的优势，它能使单个人所做不到的事变成做得到的；它能通过分工取长补短，从而取得比个人所能取得的效果之和大得多的整体效应；它能超越个人的生命而持续不断地发展。因此，怎样提高整体力就成为管理中永恒的主题之一。

的确，把正确的资源聚合到一起来完成一项工作从来都是非常重要的，现在仍是如此。不同之处只是这种聚合越来越多地不再是指去召集一个常设机构内部各种功能单位中的固定人员，而是指去任何一个地方寻找和获得最好的资源—而且这一切是在一瞬间完成的，然后又从头开始。如果一个新的机会出现了，则又是另一个网络（这种网络的每一类型都只有一次组合，绝不雷同）。汤姆·彼得斯称之为"虚拟组织"，认为应该将组织

机构分解为小的、自给自足的、鲜明个性的单元，并且去掉了这些单元之上的几乎所有上层机构。

企业的整体力必须由组织来实现，因此组织最基本的功能是：组织能超越个人的生命而持续不断地发展。在变化极其迅速的当今时代，我们必须重新调整组织的结构，人们应该从习惯的组织模式中超越出来，了解和构建一种全新的组织观念，汤姆·彼得斯说“我们姑且称之为网络式的公司”。

汤姆·彼得斯早年所预言的组织，在今天已经变得越来越普遍，特别是网络技术的出现，使得个体更加有能力根据不同的任务，寻求到不同的帮助，从而形成不同的组织网络。汤姆·彼得斯比我们更早地明白了一个道理，组织必须柔性化，同时又能够承担特定的目标。

领导：人先于利润

如何调动员工的积极性、创造力为顾客提供优质的服务，是一个极为关键的管理命题，也是每个领导者需要真正正视的问题，因为这取决于以什么方式进行领导，人本管理最好的注解就是：用爱来经营。

在商业经营中，“P”和“L”一般是指盈（profit）和亏（loss），但是玫琳凯化妆品公司的总经理玛莉·凯却说，在我们这里“P”和“L”指的却是人（people）和爱（love）。玫琳凯化妆品公司所坚持营造的企业文化主线是，对人的照顾和关心。因为重视人的因素体现在对员工无微不至的关怀，员工也能够为了公司的利益而竭尽全力。在创业100多年的历史中，公司没有发生过行业性的大争端，在营业额、盈利、生产、管理和改革方面，基本上没有受到来自企业内部的干扰，业务蒸蒸日上，竞争优势地位得以巩固，受到了人们的钦佩和羡慕。

真正懂得员工，才真正懂得做领导人，这样说也并不过分。“问渠那得清如许，为有源头活水来。”员工是体现企业行为的一池水，要使企业充满活力，这池水就必须激活，成为活水。这就要求企业的领导者能够把人的因素放在首位，重视用人之道。哈罗德·孔茨与海因茨·韦里克把构成领导者的要素概括为四种综合才能：①有效地并以负责的态度运用权力的能力；②对人类在不同时间和不同情景下的激励因素能够了解的能力；③鼓舞人们的能力；④以某种活动方式来形成一种有利的气氛，以此引起激励并使人们响应激励的能力。

任何一个组织或群体都是由许多不同个性和品格的个人所组成的，尤

其是在互联网时代，个性很容易彰显出来，也有很多机会显现出作用与价值，因此对于领导者来说，具有更大的挑战性和更高的要求。

领导这个职能从定义上来说，是指影响人们为组织或群体的目标做出贡献的过程。具体而言，领导工作就是要让不同个性和品性的个人，能够在特定组织或群体中和谐相处，发挥出群体合作的影响力量，以实现组织或群体的目标。这样看来，领导实质上就是一种影响力，它是艺术性地影响人们心甘情愿地、满怀热情地为实现群体的目标而努力奋斗的过程。

许多著名的公司已经意识到这一要求，目前正在积极地探讨，3M就是个很好的例子。很久以来都因为开发和销售有利产品的创新精神而受到广泛关注的3M公司，制定了一个新的行动方针，希望能够把它的人力资源管理体制建立在它的战略性发展计划上—可能这是一种最具雄心的创新精神，并确保它在将来有能力继续创新。这个计划的实质，就是生产部和人力资源部之间的传统关系可能会被一种新的共同合作与领导关系所替代。谷歌公司最近的一些管理创新引发了大家的关注。在谷歌公司中，核心是让“创意精英”能够自在自如地发挥作用，因此谷歌公司“重新定义”了公司，也重新定义了团队，形成了一种全新的企业文化。企业文化的根本改变有可能在整个企业中改变管理者的思维方式，并使他们在制定人力资源决策时具备实行更高的自我领导能力的人力资源战略，这也是企业发展的一个重要机遇。

总的来说，有一点很清楚，战略性管理不需要也不应该局限在传统意义所关心的问题上，诸如利润、损耗等。更明确地说，成功的领导者依靠的是对突出强调企业文化体系的战略性创造，在这样的体系下，人才能真

正发挥才能。创造出这样一个环境将会激发人们的力量。

控制：只能来自个人

企业的控制到底以什么为依据？对公司的忠诚最终体现在哪里？作为一个管理者必须理解一件事情：控制如果不能激发员工的积极性，实质上就失去了意义。事实上，这已经不是一个强调控制的时代，我们更应该留意到，在企业界愈来愈被更多人接受的观念是“将员工变成一个老板”，也就是“事业合伙人制”。

我记得很早的时候看过一个管理大师给老板们的忠告，他建议老板们将做简历作为他们的私人管理“控制”策略，以取代当前的目标管理模式，也许还可以取代传统的雇员评价过程。《管理的革命》一书中，作者汤姆·彼得斯设想，老板应每3个月一次与雇员坐在一起查看最新的简历，并共同设想下一季度可以做到的简历中的计划。他甚至设想公开做这些事，如果每一季度来一次简历改进竞赛，你觉得怎么样？他认为如果这样，每个人会又一次成为赢家。

员工们如果能够被鼓励去寻找那些有助于提高他们职业生存能力的工具或任务，力争保住他们在企业中的位置，这时企业会得到更大的提升和进步。因此，员工的成功自然而然就是公司的胜利。书中介绍了电信公司MCI。MCI的工作模式是这样的，你来工作的时候，没有特别具体的工作指示，由你来提出一份工作，去发现究竟怎样可以实现增值。你的做法是通过创造计划找到内部“顾客”，接下来，你就可以靠你自己往前发展了。《哈佛商业周刊》上一篇关于贝尔实验室的详尽报道中对这种“尽管去做”的态度表示支持。

我们承认在没有任何指导的情况下，员工自主行动将会产生一种混乱状态，并且对形成共同的奋斗目标及努力去争取优秀的工作业绩产生障碍。然而，以控制为手段，则极易导致官僚主义的管理作风，从而磨灭人们的革新精神与创造力。因此，真正的控制，只能是来自于员工个人的，这种控制才能够达成管理的绩效。

约翰·斯卡利用“乐团指挥”这个词来描述他在苹果计算机公司创造一种企业文化的努力。在我们看来，约翰·斯卡利所赋予乐团指挥的特征与我们所讲的控制在于个人而非领导的观念相类似，他的观点是：

乐团指挥是激发创造性的重要比喻……乐团指挥必须巧妙地引发艺术家的创造灵感，有时他会给予指导，因为他知道创作是一个学习的过程—他必须保证舞台和布置有助于发挥。在苹果，我们领导着一个艺术家团体……

传统的观念认为管理和创造性是矛盾的。管理机制要求统一、集中、确定；相反，创造性则需要扩大其对立面，即直觉、不确定性、自由和打破传统。苹果的指挥家们致力于消除各种障碍，并保证资源能够随需所取，帮助建立完成工程所需的各种支持。这样的管理体系的打造，让员工可以充分发挥创造力，并取得了令人瞩目的成就。有一次我到微信总部参观，发现这里的工作环境设计得非常宽松，除了有让员工锻炼、交流、休息的场所和设施，更重要的是形成了一种自我管理、自我承担责任与目标的氛围和习惯。在这样的氛围下，员工的创造性得到充分的发挥。的确，指挥者应允许艺术家们尽情发挥，而不必关心体制问题，我们更应让员工实现其梦寐以求的东西。

有人说，工作安全感已经消失，事业的驱动力只能来自个人，这个观点请大家关注。

第5章　企业文化修炼：企业文化变革的过程

最近30年许多公司发生了管理改革，这是在公司的管理直接受到挑战的压力下促成的。这些公司的改革，有些成功，有些失败，还有很多公司依然无法解决问题。那些改革成功的企业，都是因为企业内部寻求改变的觉醒以及积极投入行动，而这些管理习惯的形成，对企业的长期活力至关重要。

促成变革的原因不仅与公司当时的经历有关，而且与公司所处的环境有关。如果环境变化要求公司的战略进行调整，公司的变革就摆在面前。因此想要成功地进行变革，需要进行员工和公司观念的全面调整，需要有耐心、信心和决心。

事实上，每个成熟公司，都是在不断的变革中成长起来的。我对以下两个公司进行描述的目的是，使读者深入了解发生在个别公司里的公司结构和战略所带来的变革，了解战略与结构如何在文化的作用下发生作用。

20世纪90年代我们深入研究了两家公司。MKT公司的例子说明，管理层在公司面临转型挑战的情况下，如何确定公司战略，如何调整结构方向，如何起用新的组织，使公司在内部的策略调整下得以进步。科龙的例子则说明了当企业已经有了较好的基础，如何进行变革的问题。

刺激变革的因素：MKT公司

MKT公司是一家较小规模的企业。在这一案例中，我被要求协助的事项是改善企业的管理、营销以及决策。在旁听了数次会议，深入到该公司所管辖的三个省份的区域市场后，我观察到一些事情：公司关于行动提案有极端情绪化的表现；任何情况下先强调困难，强调公司做出牺牲，而非个人付出努力；群体中互相推卸责任，追求享受。过了几个月，我提出了许多建议，例如，有关信息反馈渠道设计，合理的规章制度，提升员工的责任心和对公司的关注度，员工参与行动方案制订并成立行动小组等。公司成员表示这些建议不无帮助，而且他们也努力修正了部分行动方案。然而，基本形态并没有根本改变，无论我与总经理做出怎样的方案设计，这个企业的基本形态还是维持老样子。

我实在不清楚这到底是怎么回事，直到开始审视自身对组织事物运作所持的假定，并开始测试我所持的假定是否符合个案所做的系统。这实际上便进入了“文化的”分析，也是企业文化改造的第一步。

MKT公司的文化层次

原来MKT公司的高级主管和大部分员工有一个共享的假定，那就是人们不能犯错，犯错是不可原谅的。可是人又难免犯错，因此推卸责任是第一要义，而那些找到外在适当理由的人便被推崇，因此在此背景下勇于承担责任、承认错误就不那么重要了。

1.人为饰物

MKT是一家以质量取胜的企业，它最初以几万元起家，而今拥有宽大的厂房、全国最先进的流水线，生产现场整洁、规范。刚进MKT公司时，对于他们高度的人际对峙、争论和冲突，我很是惊讶，团体成员很容易就有强烈的情绪反应，彼此争执不休。不过，我亦注意到这些怒气在会议结束后就随之烟消云散了！公司的组织机构“庞大”、层面多、管理人员多，虽然在技术和管理阶层上，有着不同等级的区分，但我感觉到这些阶层的存在，只是为了某方面的便利罢了，公司里的人不会看重这个，相反却特别重视自己的名分和头衔。这些人为饰物到底代表什么，而这些事情到底对公司内部人员来说有多重要？若要对此进行了解，则我们得进入下一个层次—外显价值观层次。

2.外显价值观

MKT公司的外显价值观是上自总经理、下至员工经年积累而成的。例如，个人权力很重要，如果可能的话，最大限度地使用个人权力；员工及主管乐于见到“把事情做出来”，不过这在许多时候往往意味着不注重方法，不是用最恰当的方式“把事情不但做出来，而且做好”；做任何事情都争取高级主管的首肯，相信高级主管的判断和领导；员工几乎不愿有自己的主张，习惯了作为团队的一个成员而依从于领导，因而一旦高级主管做出了决策，推行起来非常顺畅，同样员工自动地放弃了提方案的机会。在与公司的人谈到他们的工作时，我发现了另外一个较强的价值观：个人应该能够指出自己工作的本体，并且了如指掌，上司同样要对下属的工作了如指掌，并能够不断地指导，属于吩咐型领导作风。每一层的领导均是这

种作风。此外，我亦发现公司内部员工基本上能够接受对事不对人的规范，大家虽然在嘴巴上不饶人，但在工作中仍会相互配合，就像老总亦常在公开场合责骂，让人觉得困窘。但对这种行为的解释，不是他讨厌某人，而是想以此来刺激某人表现更佳。当主管人员谈及他们的产品时，所强调的是质量，因为这个公司的创立者是机械工程师，所以质量挂帅、技术控制的心态主导着公司。总经理强调质量第一，任何一台车下线后上市场前必须经过严格的数据测试。他认为，努力工作、高度的责任心、关心员工、品质取胜是企业的法宝。

3.基本假定

由于创办者有着机械工学的背景，因此组织有很强的个人主义和实用主义取向，该企业形成了一套解决问题与决策的系统（见图5-1）。这套系统有以下假定：个体是所有好主意的源泉，三人行必有我师，每个人都能把事情做出来，相信高级主管。事实上，公司员工认为所有的方案和决策，由高级主管去思考就可以找到好的方法，因此，在付诸行动前只要确认是老总定的，便可以去做。

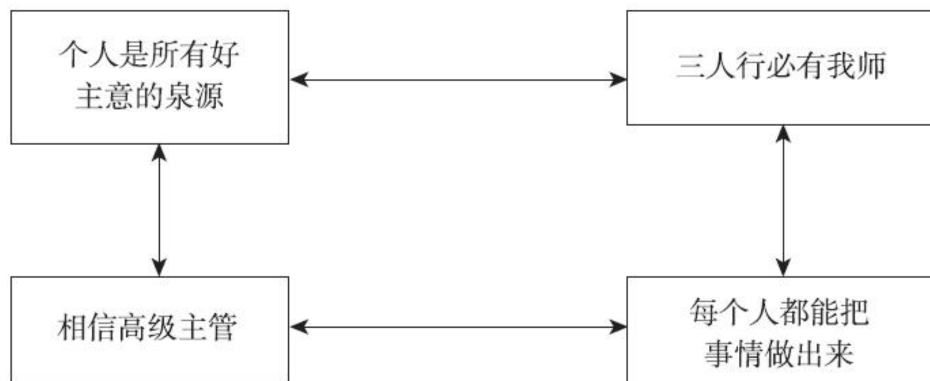


图5-1　MKT公司的典范

上面提到的四个假定应视为MKT的典范，但更重要的是要明示它们之间的联结性，这样就可以界定MKT的文化本质了。

MKT的文化改造实践

企业管理是否有效，要看成熟公司的组织是否能成功地适应变化的环境。一个健康的系统，其管理当局应当承认改革的需要，正确地找到适当的策略和行动。自1997年MKT公司改革以来，我们可以看到一个勇于改革的例子。实际上公司已经进行了两次大的改革。第一次是从调整公司的组织结构开始，使公司由九层的管理体系变为四层的管理体系，人员精减，效率提高。第二次改革是从调整市场策略开始，公司根据市场的反映，取消了大区代理的策略，采用自建销售网络实行区隔市场的策略。公司的领导层清楚原先的市场战略正使得经销商与公司越来越不合拍，认识到经销商的态度正发生大的转变，这就产生了要变革的压力。正是在这种情况下，公司总经理决定拆除旧的市场体系，重新调整销售队伍，调整公司的经销网络，结果公司在市场上得到热烈的回应。

MKT公司的整个企业文化改造以营销人员的行为模式转变为突破口，竭力营造新的行为模式，进而扩大影响到全体员工的行为模式，这样就实现了调整管理及市场策略，从而提升企业文化及提升公司整体的竞争能力（见表5-1）。

表5-1　MKT公司的观念改造

	改善前	改善后
（1）目标接受者	提高生产力，增加人员	提高生产力，待遇提升
（2）情报收集与沟通	经理以间接资料来处理 小组活动无法进行	经理以直接资料来处理 ISO9000
（3）行动的自发性	只做本职工作 品质是专家的事	保持工作环境清洁 将品质纳入生产过程
（4）冒险与否	隐藏失败	失败如实报告
（5）互动的想法	管理者与员工分离 上下无法互相信赖	管理人员与员工平等 上下相互依赖

MKT的文化改造实践表明，组织的领导者在企业文化变革中承担着重要的角色。领导者选择改变方案，并且承担这些方案带来的最终结果。在这个阶段里，改革效果是组织认同的重要成分。当组织分化为多重的次文化时，可供选择的改变方案亦随之增加，并且，如果组织开始迈入危机，就需要用到一些较激烈的非常方案了。在MKT公司的改造中，我们为确保获得真正的效果，彻底改造营销体系，从营销副总到整个营销队伍以及经销商队伍全部更换，这一次根本的变革，导致MKT走上自我发展的轨道。

从文化的观点，MKT公司现在面临的情况与早期成长的情况不可同日而语。企业的建立，必须通过某种持续的成长、更新的历程维持自己。它现在必须决定是否要通过进一步的地域性进军和发展新产品。

打开新市场，纵向整合以增进成本与资源的竞争力，购并与合并，由整车生产到发动机关键部件的生产，表明MKT公司已有能力继续追求这样的成长。企业过去发展与成长的历史并不一定是未来成功的最佳引导，因为环境会变，而更重要的是，市场的变化可能会使原本的强处与弱处有所变更。相对于此，文化在成长期内是必要的黏合剂，而今文化最重要的成分已深植在企业的结构与主要程序中。因此，MKT公司开始尝试运用公司

文化整合市场资源，包括扩大经销商网络、海外上市。

然而，MKT公司的管理层也清醒地认识到，如果想完成公司进一步发展的战略，就必须在此阶段逐步形成有强大力量的企业文化和高度整合的企业营销文化、生产文化、研发文化等各个亚文化体系，唯有如此，才能够保证企业健康的发展。

MKT的案例让我联想到我曾经工作过的几个综合企业体，我们花了无数的时间在争论不休：是否尝试要保持，或在某些案例里建立一个共同文化？这样努力所花费的代价是否值得？甚至是否会有这样的危险，我们强加在此单位上的假定，也许根本不适合它的情况？相对地，如果放任所有的单位发展它们自己的文化，那么作为一个单一组织的好处又在哪里呢？在此阶段上，一个属于全体的文化功能的存在似乎有点多余，此时，管理文化改变的问题也因而复杂许多。

此阶段改变的力量不是来自内在就是来自外在，就像MKT公司所遇到的情况一样：营销体系部分遭遇到管理的困难，在市场占有率、营销网络、合理库存等方面均不能达到公司要求的目标，或组织次文化之间可能会发展出毁灭性的内部权力斗争。在MKT公司营销整合之前，营销体系有一些部分已处在持续的衰败中，导致整个企业的经济健康也很有问题。同时，各个销售人员怀疑总公司的管理，并且抱怨利润下降都是因为总公司而与他们没有关系。

新产生的领导者与总经理设定新的理念，提出全员参与性的经营与顾客导向的主张，由此引领新文化的出现，改变营销人员的观念。

变革的保证：科龙集团

科龙公司的改革是从整个管理战略的调整开始的。第一次调整是兼并华宝公司，第二次是高阶领导交接过渡，第三次是从人力资源改革开始，第四次是进行“万龙耕心”企业文化改造，第五次是组织转型。科龙集团是一个高效率、自我约束的例子，公司从成立那一天起，就一直坚持“质量取胜”的建厂方针，一直坚持稳健的财务方针，一直专注于制冷行业的发展，因此科龙集团形成了强大的发展能力，科龙的每一次调整改革的目的，都是围绕着提升科龙集团的竞争力。

成长的陷阱

彼得·圣吉认为，所有自然形成的系统，都有其成长的最适当的速率，而此最适当速率很多时候是远远低于可能达到的最快成长率。当成长过速，系统会因应付不足而显现寻求调整的需求，然而在组织中，这种调整常会使组织被整垮，所以极其危险。

要提高企业最适当的成长速率，必须有内外两个方面的配合：

第一，外部环境适合高成长速率；

第二，内部组织有能力承担高成长速率。

科龙集团面对的不是外部环境的问题，无论从市场、品牌、技术、资金，还是成长趋势，外部环境对科龙集团而言都是非常适宜的。科龙集团

目前面临的恰恰是自身组织的承受力问题。

科龙集团的总裁潘宁说：“市场竞争归根到底是人力资源的竞争，能否培养过硬的人力资源是关乎企业成败的大事。”创业初期，企业发展迅速，急需各类人力资源，当时的“生存危机”说到底是“人力资源危机”，基于此，潘宁总裁大胆打破各种用人限制。他在一次党总支大会上说：“选用人要‘四不分’，即不分新老、不分南北、不分性别、不分学历。”这也一直成为企业用人的主旋律。潘宁总裁经常说：“我们的企业要取得发展，由弱到强，由小到大，离不开全体员工的奉献，离不开企业内部的凝聚力。”企业主要通过教育，增强员工爱国家、爱集体、爱企业的主人翁精神，克服一切“向钱看”“为钱干”的雇用观点。鉴于此，科龙集团采用了日本丰田“四高”（高质量、高效率、高报酬、高福利）的用人办法，使得自身得到了迅速的发展。但企业发展了15年后，在运行过程中出现了一系列问题，在对公司专业人员的调查发现，广大专业人员对于公司现行的干部管理制度、薪酬制度、激励政策等诸多方面提出了许多新的要求，甚至对某些方面表现出一定的不满。主要表现在以下方面：

（1）各部门虽然有各种管理标准、工作标准，但缺乏对具体职位的规范，导致人力资源管理的其他工作失去了基础；

（2）内部人员的流动非常困难，给个人的发展空间有限；

（3）职位之间缺乏竞争，鼓励优秀人力向相对较高工资、较关键职位流动的价值导向系统尚未建立；

（4）干部晋升的操作不够规范，导致了一定的按关系而非按能力晋

升的现象的出现。管理干部与专业人员的晋升机会都非常有限；

（5）现有的职称评聘制度已难以调动大家的积极性；

（6）员工的整体工资水平缺乏明确的定位，部分员工认为工资水平与珠三角同类企业相比偏低，企业内部普通专业人员与部长以上的管理干部之间的工资水平差距较大；

（7）现行的福利制度发挥的激励作用正在衰减，而围绕工作展开的相关因素，如工作所获的合理薪酬、工作能发挥特长、良好的工作环境与人际关系、工作所能带来的晋升与培训机会等成为最有吸引力的激励因素。

同时，进行了集团公司人力资源配置状况（见表5-2）和专业人员流失情况（见表5-3）的调查。这些数据说明，目前问题的产生是以公司的人力资源结构性失调以及专业技术人员的大量流失为背景的，1998年公司专业技术人员流失率达到35%。由人力资源的状况，我们可以窥见科龙集团的内部问题。

表5-2　人员分类表

人员分类	研究生	本科生	大专生	中专生	高中生	初中以下	合计
	数量	数量	数量	数量	数量	数量	
副科以上管理干部	21	151	80	16	64	65	397
一般管理人员	4	81	99	28	78	23	313
技术人员	23	459	125	21	9	5	642
营销人员	4	158	139	42	64	18	425
储备人员	0	23	53	0	0	0	76
合计	52	872	496	107	215	111	1853

表5-3　人员类别表

人员类别		技术人员	营销人员	管理人员	小计
学历	本科	7	2	2	11
	大专	2	1	1	4
	大专以下	0	1	0	1
年龄	≤25岁	4	1	0	5
	26～30岁	3	1	3	7
	31～35岁	1	1	0	2
	36～40岁	1	0	0	1
	41～45岁	0	1	0	1
本厂工龄	≤1年	5	1	1	7
	1～2年	1	3	0	4
	2～3年	1	0	1	2
	3～4年	2	0	1	3
总人数		9	4	3	16

科龙集团内部状况

在研究的过程中，我做了一次针对科龙集团5000名员工的问卷调查，这是一次以不署名问卷的方式进行的调查（问卷样本见附录A）。其中有效问卷4791份，以此对现状投石问路，调查摸底。

调查问卷的内容主要包括：科龙集团的优势是什么？目前有哪些方面最迫切需要提高和改善？未来5～10年内，集团应成为一个什么样的企业？集团面向21世纪时，应具备什么样的经营理念？员工在工作上是否受人尊重？所在的部门对主管及员工的评定是否有一套标准？员工平时了解公司各类信息最主要的渠道是什么？现在的企业内部活动（包括员工教育和业余生活等）足够吗？员工对塑造科龙集团企业文化有何建议？

不难看出，该调查提纲涵盖了科龙集团内部的许多方面，从企业理念、人际环境、内部沟通、职业自豪感到发展空间，乃至企业战略和发展前景等。

在“您对塑造科龙集团企业文化有何建议”的问题上，我分类统计了科龙集团员工提出的3999条建议（见表5-4）。

表5-4　员工建议

序　　号	建　　议	频　　数	百分比（%）①
1	提升企业形象，加强品牌对外宣传，扩大知名度	545	13.63
2	加强教育，提高员工素质、修养	533	13.33
3	讲求务实精神	480	12.00
4	增强凝聚力，提高团体精神	433	10.83
5	加强科龙各层之间的沟通	395	9.88
6	关心员工，改善员工的生活	317	7.93
7	多举办各种活动	289	7.23
8	完善经营管理	270	6.75
9	提高生产效率和产品质量	183	4.58
10	尊重人生，完善人才选拔评定制度	166	4.15
11	促使员工尽可能参与	142	3.55
12	提升企业竞争能力	109	2.73
13	加强创新精神	79	1.98
14	开发新产品	43	1.08
15	提高市场营销水平	9	0.23
16	注重售后服务	6	0.15

①此列为约数，所以加总非100%。

问卷的综合问题是测量企业内部文化是否偏向学习型组织或员工对企业的认同、归属感等。我把回收的问卷分成三类：管理人员、技术人员、生产人员。结果如表5-5所示。

表5-5　员工对科龙的评价

科　　目	1（差）	2	3	4	5（优）	弃权
管理人员（6%）	4	10	26	35	25	0
技术人员（23%）	10	9	38	24	10	9
生产人员（70%）	4	8	32	30	20	6

这个调查结果直接揭露了科龙集团的劣势，同时也指出了科龙集团各个层面的人员对科龙集团的组织评价。

在与科龙集团近200名员工和90名管理人员的深度访谈中，我观察到一些情况：员工有极强的责任心、自豪感，公司内每个人都想一直立于不败之地而做赢家，熟悉公司的脉络并自动让自己的行为向团队靠近。可是同时我又深刻地感受到，公司内部存在这样一种氛围，每个部门都会非常努力地做好本职工作，会以自己的方向为第一。无论后来我深入多少个部门，均感受到部门的努力非常明确，对以往的经验非常自信、固执，无论我怎么做，好像都无法让员工淡忘过去、淡忘部门。

在公司深入下去，我们发现科龙集团的员工有一个非常强的假定，就是部门主管的工作是其个人业绩的根本表现，一个人的工作就是这个人在企业中的根本成就。因而部门至上是根本的约定，在此组织中部门引以为荣的是，它可以把其他部门抛在后面。

科龙集团企业文化分析

借助沙因的文化层次模型，我可以辨识出科龙集团文化中的一些关键成分。之所以说是“成分”，是因为由它们不可能真正描述出整个企业文化。但是，抓住这些成分，已足够使我们理解科龙集团的某些关键现象，并且可以得出一些结论。

1.人为饰物

我们对第一次拜访科龙集团有着非常深刻的印象，一开始就被科龙集团对正式化的讲究所震撼。主办公楼是一栋足以作为其标志的建筑物，进入大门便有穿着制服的门卫笔直地站立着。宽敞的大堂有高挑的屋顶、大片的玻璃门，以及大厅一角布置讲究的会客区。大厅有穿着制服的工作人员要求我们通报姓名、要找的人以及从哪儿来，然后，由他打电话去查询。

公司里的几位高级主管被介绍与我们认识。我们注意到无论何时、何人介绍其他人，总是用令人感觉正式的抬头，从尊重的言行中很容易感觉到公司中谁是谁的上司。在这里，我总感觉到一种肃静的气氛充斥走廊，比较强调计划、进度和守时，如果有人迟到了，哪怕几分钟，他也会有很强的愧疚感。

科龙集团经理人的严肃、深思熟虑、优雅、充分准备、规范以及注重礼节令我印象颇为深刻。我们观察到科龙集团的会议中，较少出现直接冲突，并且对个人意见有较多的尊重，主管所负责的专门领域中，其所提的方案和建议常常会受到尊重并付诸行动，而我亦不曾看到过下级对上级有

任何不顺从的行为，这种不顺从的行为相信是令人无法忍受的。

2.外显价值观

在科龙集团我们发现同事间的讨论并不特别被重视，重要的资讯来自于上司的告知。事实上科龙集团很重视权威—外部专家、内部经验和级别的权威。他们认为把事情做好是关键，是工作价值所在，强调个人责任和努力，给予个人较多的参与决策和执行的自主权。但另一方面又绝对不会出现下级不服从上级的情况，也不会做出有违上司意见之事。科龙集团非常强调质量，对于产品的质量，科龙人是非常自豪的。

3.基本假定

在问卷及访问中，科龙集团员工提供了许多的价值观来形容他们的公司，这虽然可以勾勒出科龙的基本形象，但我不能停留于此，而是进一步去探讨科龙集团的基本假定（见图5-2）。

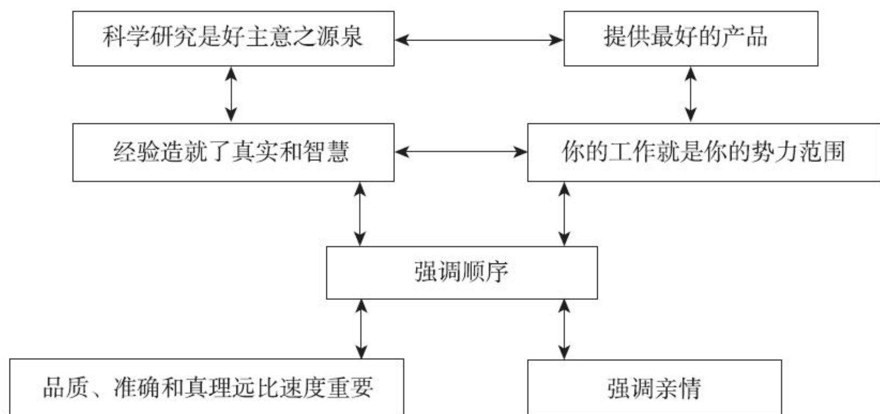


图5-2　科龙集团的典范

科龙集团的典范带给我们很多启示，了解该组织文化到此层次最直接的结果是有助于我们了解科龙集团文化的基本状态，同时可以给我们一些指引。这种分析只是着重于公司所致力之目标相关的特定元素，因此我们不能假定这就代表整个文化，如果需要给出行动的意见，应该进行进一步的分析。

科龙集团企业文化的限制因素分析

正如河野丰弘所言，经营理念是企业文化的构成要素，也是企业必备的核心文化。它由高层主管决定，以社训、社规、标志等形态表现，同时影响了上位文化与下位文化。企业文化首先受到环境的影响；经营战略会受到企业文化的影响，同时它也影响企业文化；组织、人事制度也会对成员的行为方式有很大的影响。这些要素与企业文化的关系，可以用图5-3表示。

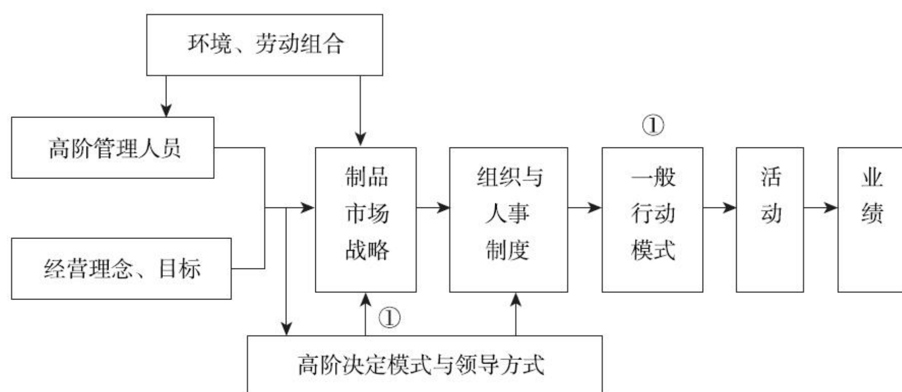


图5-3　文化的构成要素

①表示文化的构成要素。

资料来源：河野丰弘，变革的企业文化，p86，1998.

根据河野丰弘的企业文化限制因素模型，我们可以考量科龙集团的企业文化限制因素（见图5-4），得出对科龙集团整体文化的较为具体的认识。我们用最直接的列图表方式，把科龙集团的现状做简单的陈述，据此可以了解其企业文化限制因素中，哪一项必须控制，必须经历何种组织的过程。而科龙集团可以从高阶管理人员入手，调整经营理念，制定新的战略，调整组织制度，提升上位文化、下位文化，进而推动战略的实行。

有关科龙集团企业文化限制因素的实际情形，我做过深度访谈，从谈话中可以看出，科龙人认为：

（1）高层的领导人选非常重要。

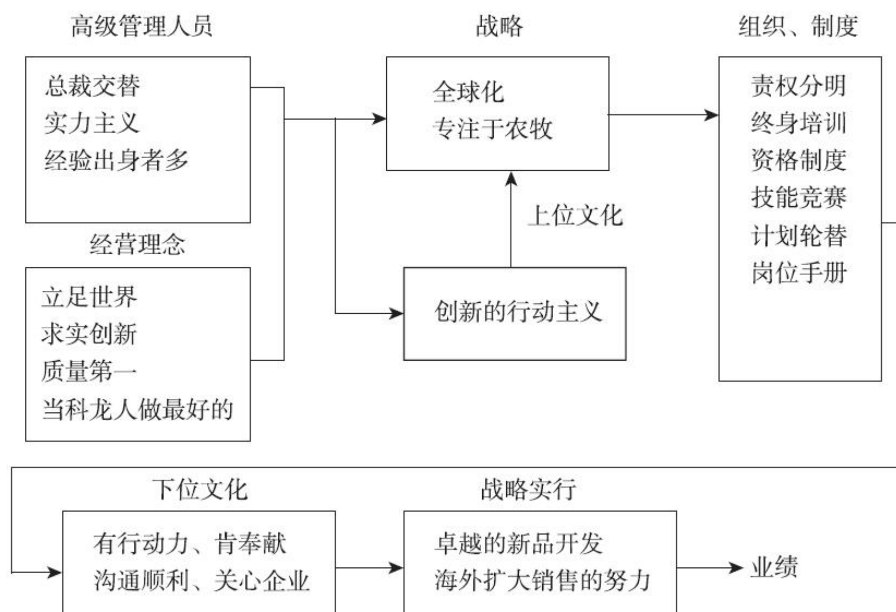


图5-4　科龙集团的企业文化限制因素

（2）高业绩带来了员工情绪高涨和高归属感。

（3）品牌推广还不够，其根本原因是市场策略不能确定。

（4）战略的变革会改变企业文化。

（5）组织结构与人事制度的变化中，组织结构变革与权限委任的频率很高，实力主义人事制度的导入极为重要。部门风气与公司整体的情形完全相同，中层管理人员的替换，可以带来新气象。

科龙集团的文化网

文化网是一个有用的概念性工具，借助它可以了解信仰和设想与组织

的政治、标识和结构相联系的方式，信仰和设想既引导又约束战略的发展（Gerry Johnson，Kevan Scholes）。

我们知道，逐步敞开大门的文明古国面临全球一体化新的竞争局面，跨国集团挟巨资、名牌、技术强势而入，海外家电商们也纷纷来中国市场竞争。面对成功，以及新世纪的趋势变更，具有超前意识的科龙集团从居安思危的角度积极审视自身，敏锐地认识到企业“形象力”成为制胜关键的文化机构时代已经来临。要适应新世纪的挑战，参与国际竞争，必须加快企业文化建设的步伐，塑造具有科龙集团特色的企业文化，使企业文化成为企业持续发展的内在驱动力，配合科龙集团推行全球战略的开展。

因此，科龙集团既需要对竞争战略进行深刻的短期内的重新考虑，也需要对企业的方向进行更长期的重新思考。我们已经很清楚：科龙人很自然地认为他们的产品是畅销的，市场也需要这些产品。而且，企业的技术、结构和日常惯例对促进战略思维没有任何作用，企业必须以更快的速度运营。那些以往的经验，企业横向及纵向的管理方式等阻碍了各种新观点在各管理层间自由流通。

许多年轻的管理人员关于企业首要的目标是建立创新机制的建议受到忽略，原因是占统治地位的信仰是“容声冰箱，质量取胜”，而且，市场的占有、内部的认同、销售渠道的反馈以及有关的故事等不断强化了这一观点。

正如前面的分析，科龙集团的价值观很容易被辨认出来，并且已经作为组织的使命、具体目标及战略写到科龙集团的正式条文中—“诚信久远，追求无限”。但是，这是较为模糊的。如何真正地了解，并使之外化

为员工的行为，则需进一步的分析（见图5-5）。

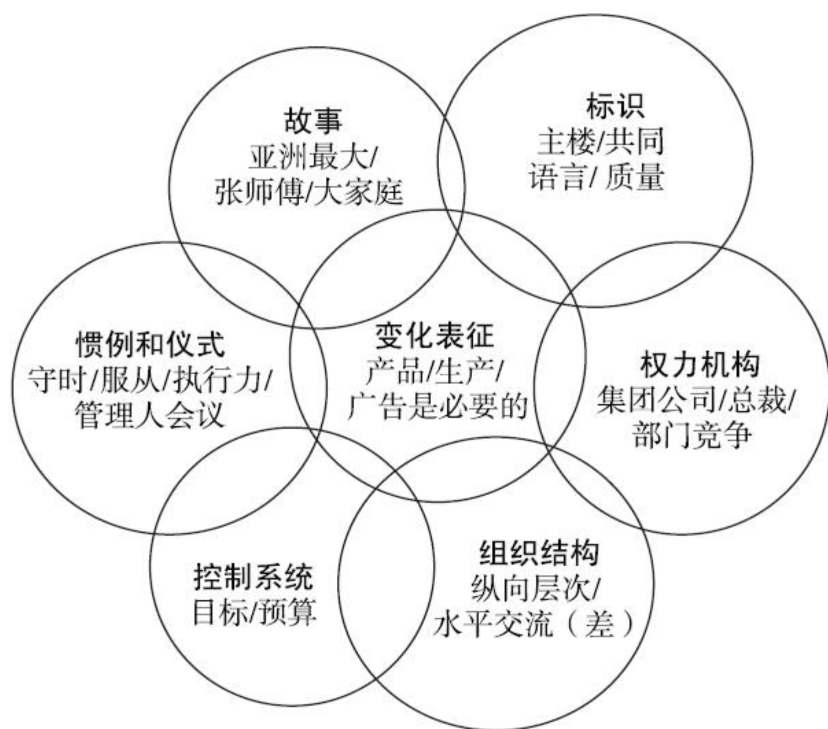


图5-5　科龙集团文化网

1.故事

组织的故事可以帮助我们深入了解组织的核心信仰和设想。故事随着时间和承担组织日常工作的个人和团体的经验产生和发展，通常总要涉及英雄、恶棍、成功者、不幸者和孤独者等的事情。它概括了公司过去的精华，以及当前在组织内的个人和团体正统的行为类型和外部人员对公司的态度。它告诉人们什么在公司里是最重要的。由图5-5我们知道，科龙集团的故事主要涉及令人瞩目的成功和组织的人性：15年不断地成长，逐步

成为亚洲家电行业最大的企业；张师傅是创业时期就在科龙集团的元老级员工，以热爱公司，爱惜公司一草一木，对质量精益求精，对不良行为绝不妥协，绝不计较个人得失著称；李刚则是大学毕业后来到科龙集团的新员工，没想到在他刚刚矫健地迈出能干点什么的一步时，就被确诊为白血病。也许正是他对生命的坚强和对病魔的无所畏惧与科龙人在成长过程中所表现出来的无所畏惧，以及在一连串的战斗中所表现出来的坚强毅力相谐和，所以才将这个暂时不幸的生命融入了科龙集团这个永远幸福的大家庭里，成为了其中一员。当龙杰知道李刚需要A型血时，自己一人悄悄到医院抽了200CC的血；所有到北京出差的公司员工、总裁都到医院鼓励李刚；行政部长李少欢把汇款数记在台历上；王国端总裁在无菌病房外用对讲机与李刚谈心；翠容姐为李刚跑前跑后；公司和员工先后支出费用63万元，终于使得李刚重新回到科龙集团的大家庭中。

2.惯例和仪式

组织的日常惯例（routines），代表在执行组织战略的过程中实现价值活动的方式，日常惯例是组织生活的世俗一面，常常想当然地成为“在我们这儿做事的方法”。事实上，外部人员通过聆听管理人员描述其组织的日常惯例就能够识别组织的变化。在科龙集团中守时、服从和高执行力非常突出，同时也是最重要的，它们也是“强调成功的经验”的很重要的文化观的一部分。

仪式（rituals）比日常惯例的级别要高。它们是组织赖以强调的一些重要事情的特殊事件或环境，仪式的例子有培训、会议或联合磋商等。科龙集团的仪式是会议，人们已经形成通过会议来解决难题的习惯，并以能

够参加何种会议为标准。

3.标识

在了解和分析文化的过程中，标识和标识行为是极其重要的。它们是了解组织内期望发生和应予奖励的行为种类的重要方法。组织中使用语言的类型更是一种标识，可以让我们得以明了组织的脉络。威武的办公大楼、语言上所表达的尊重以及对质量的标榜，构成了科龙集团的独特的标识。

4.组织结构

在组织结构内分配责任和权力的方式是组织文化的重要组成部分。事实上，许多组织中，控制和激励体制也可能是以鼓励和支持竞争（而不是合作）行为的方式建立起来的。因此，并不奇怪，个人和团体很可能喜欢以独立分散而不是合作的方式来实现组织的战略。科龙集团存在着这样的状况，人们有能力在专业公司、部门内部合作，但是，随着专业公司一层文化的强大，内聚的集团文化有可能被削弱。

5.控制系统

通过观察，组织控制系统的类型及其密切监视或改变的问题，可以帮助我们了解组织的变化。科龙集团是一个强调经营目标的公司，报酬与绩效挂钩，内部实行“市场化”，在这种文化氛围下，要实现团队合作、强调质量而不是数量的战略是很困难的。科龙集团的控制系统致力于经营目标和预算，这再一次反映出生产作为核心业务的重要性，它与长期发展的计划有区别。

6.权力机构

权力形成是组织文化的一个关键力量，通过它，一些人的期望比另一些人的期望对战略的实施产生更大的影响。因此我们要分析和估计的一个重要的问题是，在最有权力的个人和团体之间信仰的力量；换句话说，他们是理想主义者还是实用主义者。科龙集团由第一代创始人潘宁到第二代接班人王国端，都有一个明显的个人特质—务实，他们均是实用主义者，他们有理想，但是是现实的理想主义者。

至此，我们可以对科龙集团的企业文化有一个较为全面的认识。也正是因此，我们感受到科龙集团的文化与科龙集团的高速发展以及全球化战略有些不匹配。正如科龙集团时任总裁王国端先生所言：

“目前，科龙集团已经迅速成长壮大，逐步走上了国际舞台，并已在国际市场上迈出了第一步—科龙集团总部已逐步移至中国香港，科龙集团股票在中国香港上市，科龙集团的研究设计部门建在日本，同时科龙集团将在国内A股市场上市……

“这个时候，我们确实有必要思考一下，我们的企业文化到底是什么呢？其实，科龙集团董事会一直在探讨这个问题，董事会认为，在今天，如果我们的企业文化再不确立，我们的员工就会失去前进的方向，科龙集团就会缺乏凝聚力、向心力。

“怎样搞好企业文化建设？

“我们认为科龙集团内部已经有一定程度的企业文化，如穿厂服、打领带、考勤制度等，我认为这些制度当然是必要的，是我们科龙集团企业

文化的一部分，但它只是表层文化和浅层文化，不是企业文化的核心内容。

“没有企业文化的深植化，企业也就缺乏了凝聚力和向心力，如果是这样的话，可以说科龙集团有企业文化，也可以说科龙集团没有深植的企业文化，从高层次来看，也就是没有企业文化。‘万龙耕心’工程就是要从高层次来塑造科龙集团的企业文化，明确科龙集团企业发展的短、中、长期目标和企业文化的核心内容。”

事实上，每个成熟的公司，都是在不断的变革中成长起来的。作者对科龙集团描述的目的是，使读者深入了解发生在个别公司里的公司结构和战略所带来的变革，了解战略与结构如何在文化的作用下发生作用。广东科龙集团的例子则说明了当企业已经有了较好的基础如何进行变革的问题。

根据科龙集团塑造企业文化工程的实践，我们可以整理出一些脉络：

第一，为改革创造好条件。

科龙集团采用的第一步是使全员达成共识，即“居安思危”，采用危机管理；第二步是内部市场化管理，这样摆脱了集团以及管理人员的官僚主义，各专业公司、各职能部门都被推上了市场，绩效与报酬直接挂钩，提供岗位给员工公开竞争。

第二，致力于制冷行业经营。

对于科龙集团来说，如何使公司立于不败之地，保持持续增长的势头

是必须考虑的问题，这涉及公司的经营战略。科龙集团认为应该让员工明白公司的发展方向，明白公司的基本战略，明白基于何种理由致力于制冷行业的经营。唯有员工明了公司的方向，才能够真正实现公司的战略。

第三，考虑的几种选择。

在高阶管理人员为了释放科龙集团全部经济潜力的长期中心战略继续发展的过程中，其不得不对一些基本的问题进行思考，如何留人的问题，如何激励的问题，如何自我超越的问题，等等。科龙集团针对自己的实际，采用了全方位整合的模式。一条线是营销体系，通过推进服务文化及网络合作来展开；另一条线是人力资源体系，通过集团人力资源体制的调整，进行了9个方面的改革；最后一条线是发展战略体系，通过外请专家对科龙集团战略的研讨使公司明确自己的定位。

科龙集团的实践，给我们提出了企业文化修炼策略一个很好的注释。时间来到2016年，科龙集团却经历了一个又一个困难，因为投资主体的更换，使得这家非常优秀的家电公司，在最近几年陷入了并不被人关注的状态，目前科龙集团已经是海信集团的一部分，这是当时完全无法想象的情形。对于一个想保持持续发展的企业来说，除了技术、战略、企业文化之外，治理结构显得更加重要。

第6章　企业价值观：企业文化修炼的核心

从威廉·大内的《Z理论—美国企业界怎样迎接日本的挑战》到彼得·圣吉的《第五项修炼—学习型组织的艺术与实务》，企业价值观在管理理论与实践中占有愈来愈重要的地位。企业价值观在现代企业中的地位变得如此重要，其根本原因是：企业的真正存在并非是资财的积累、规模的扩大，而是其文化、精神的存在，一旦企业失去了后者或者是形成了某种病态的文化，不论其当时的市场、社会利益如何，不论其在公司这个庞然大物中的座次如何，它很快都会陷入公司的危机之中。危机不是原因，而是结果。

亨利·福特所创立的巨大的汽车帝国福特汽车公司在他孙子的手中得以复兴的事迹，就是这方面最为经典的例证。福特汽车公司这次深刻的危机及其剧烈的文化冲突，引发的是一场深刻的公司价值变革，所以说，正是因为这次变革，福特汽车公司才彻底革除了旧的文化传统。

事实上，企业价值观是形成企业素质的最重要因素之一，因此提升企业素质就必须从企业价值观的提升入手，而要探讨企业价值观的演进，我们还需从企业文化入手。

价值观的认知

人们对意义、价值的体验、反思，一旦形成比较持久而固定的总体性意识，也就形成了人们的价值观。每个积极探索人生的人，都不能没有自己的人生价值观。这是因为，一个人只有在具备了比较明确的价值观之后，才能选择他的生存形态、行为方式、交往准则乃至自我实现的方向，才能知晓如何在现实生活中判别是非、好坏、美丑和善恶。

所谓价值观，是人们以自身需要为尺度来评价对象世界存在和发展的基本意义的根本观点。价值观是通过人们对未来的种种美好憧憬和纷繁复杂、彼此交错冲突的行为主导倾向而展现自身的。

当我们说美国人极富挑战精神和冒险精神，日本人有团队精神，法国人浪漫、幽默，德国人理智，中国人勤劳、勇敢、质朴，等等，都是在对一个民族的精神气质和特点进行描述和概括。同时，因此而了解了各个民族的价值观特性，正是他们的价值观不同，决定了他们不同的行为特性。

企业价值观的认知

企业价值观是由企业和员工的需要所构成的价值体系，它根植于社会文化，同时又对社会文化产生影响。企业价值观区别于企业的物质、财富或经济的观念。在很大程度上，企业价值观隐含于企业经营思想和管理哲学之后，并构成它们强有力的公司信念或信仰体系。事实上，企业的创新、文化的特征都以此为源泉，企业的基本抉择行为规范以此为轴心加以调节、变动，企业的存续、发展是以此为核心而维系的。

在曾经引起美国企业界和管理学界轰动的“Z理论”中，企业价值观具有重要地位。威廉·大内指出：“日本公司的基本管理方法是包含在管理宗旨里的。宗旨是含蓄的企业理论，描述企业的目标以及实现它们的步骤。这些目标代表业主、雇员、顾客和政府管理者的价值观。”而对于Z型公司来说，“重要的是把宗旨中所表现的原则应用于每天的工作生活中，以便使行为的相互影响的文化模式能够得以发展。一种一贯的组织宗旨的制定必须依赖于一套基本的价值观和信念，使它们在内部互相一致，进而在外部经济市场和社会环境的现实中相一致。”

成功公司几乎像维护宗教信仰一样维护自己的核心价值观，除极少数情况外，从不改变它。这些公司的核心价值观实际上已原封不动地保持了100多年。

井深大创造的最伟大的“产品”不是收录机或栅条彩色显像管，而是索尼公司和它所代表的一切；沃尔特·迪士尼最伟大的创造不是《木偶奇遇机》或《白雪公主》，甚至也不是迪士尼乐园，而是沃尔特·迪士尼公司及

其使观众快乐的超凡能力；山姆·沃尔顿最大的创造不是沃尔-马特概念，而是沃尔-马特公司—一个能够以最出色的方式把零售概念变成行动的组织；保罗·盖尔文的天才不在于他是工程师或发明家（他实际上是一位自学成才、两度经历失败的商人，没有受过任何正式的专门训练），而在于他设计并创造了现在人人皆知的摩托罗拉公司。

他们的主要贡献是一种永不过时的东西：一个有着高度适应力的组织，这个组织有一笔代代相传的“精神遗产”—一套根深蒂固的价值观。

企业价值观的修炼

公司精神价值观

公司精神价值观既包含了公司企业家的职责、社会责任感和公司核心工作任务的规定，又包含了公司全体员工的共同信念、一致行为守则的规范；既包括了公司庞大的愿望、志向，又包括了公司的人际协调、合作；既包括了公司经营伦理道德规范，又包括了公司个体行为准则。

除确立公司精神价值观外，要保证公司精神支柱、精神魅力的“永存”和时时发挥作用，还需要一套传播、强化的培训制度文化。

我们来看看GE公司的革命。1985年，GE企业组合改变背后的四个主要目标首次出现，这也是GE公司企业价值观的一部分：

·市场领导：数一数二的原则。

·远高于一般水准的投资报酬率：韦尔奇不愿意制定不具弹性的数据目标，但是在20世纪80年代中期，首次打破这个原则，要求股东权益的报酬率必须达到18%~19%。

·明显的竞争优势：避免激烈竞争的最佳方式就是提供无人可及的价值。

·GE特定优势的杠杆运用：GE在需要大量投资、维系力量和管理专业知识的大规模、复杂的事业领域已有深厚的基础，譬如喷气发动机、工业

涡轮和高风险贷款等。在中小型企业占优势的快速变化产业，GE反而不行。

因此，韦尔奇确定自己的六大准则：

·掌握自己的命运，否则将受人掌握。

·面对现实，不要生活在过去或幻想中。

·坦诚待人。

·别只是管理，要学习领导。

·在被迫改革之前就进行改革。

·若无竞争优势，切勿与之竞争。

这些就是GE公司得以持续成长的根本。

公司魂

一个企业正像一个人、一个民族一样，共同的文明意识、文化成就感、文化心理是它们彼此之间得以认同、聚合的基础。进一步说，共同或大体一致的理想、追求、精神境界是它们得以共鸣、和谐、联合和不断进取的基础。一个具有优秀文化环境的企业文化共同体，其员工不论是终身受雇，还是有变迁，都会对公司终生怀念、永志不忘。这靠的是那给人以启迪、催人觉醒、令人振作、激励人奋进的企业“灵魂”，靠的是永远给人以向往、憧憬、激励的企业精神。

应该讲，一个企业具体形成一种怎样的企业精神，不同环境、不同背景下的不同公司，肯定会不同，但是作为一种优秀的企业文化，不论一个企业灵魂具体的精神特质和文化倾向如何，都会或多或少地涉及这样四个方面的内容：企业家精神、超越精神、青春活力、成就感。

若能够形成并一直保有这样四种精神，企业就可以主宰自己而不受环境的干扰，繁荣时遥遥领先，不景气时也照渡难关，勇往直前。

宗旨

企业宗旨作为公司精神价值观、公司魂的转化形式、“现实形式”，其作用更为具体、明确。彼得·德鲁克在《管理：使命、责任、实务》一书中说：“只有明确地规定了企业的宗旨和使命，才可能树立明确而现实的企业目标。企业的宗旨和使命是确定优先秩序、战略、计划、工作安排的基础。它是设计管理职位，特别是设计管理结构的出发点。战略决定结构，战略决定某一企业中的关键性活动是什么。”

富有生气、极具个性的企业宗旨必定是这样一种宗旨：能够明确阐明，对于一个企业来说，什么是最重要的，什么是不重要的，从而有助于该企业保持其特色。它还能使其有计划、有效率，并使分享这个共同文化的人们互相协调。但是所需要的不只是有关公司的是和非的一种模糊概念，而是一种经过仔细考虑的宗旨—最好采用所有员工都能得到的小册子的形式。

按照威廉·大内的见解，一个企业宗旨必须包括组织目标，组织的作业

程序，组织的社会和经济环境对组织所产生的限制条件。

在谭伟东写的《公司文化》一书中介绍的休利特-帕卡德公司能够很好地说明威廉·大内的观点。

1.利润

目标：为了支付公司发展所需要的资金，并提供达到目标所需的各种资源，我们必须获得足够的利润。

2.顾客

目标：向我们的顾客提供尽可能大的物品和服务，从而获得并保持他们的尊重和忠诚。

3.成长

目标：要使我们的成长只是受到我们的利润和我们发展及制造真能满足顾客需要的技术产品的能力的限制。

4.我们的人员

目标：帮助休利特-帕卡德人员分享公司的成功，正是他们才使得这种成功得以实现。以他们的工作业绩为依据，为他们提供职业保障；承认他们的个人成就；保证他们由于完成工作而产生的个人满足感。

5.管理

目标：使个人在实现明确规定的目标时有充分的行动自由，从而鼓励

人们的主动性和创造性。

6.公民身份

目标：我们尊重我们对社会所承担的义务，我们要成为我们经营所在的每个国家和每个社区的一项经济、智力和社会财富。

这家公司确立了自己的宗旨，让公司全体成员可以很好理解并贯彻到日常工作中，理解公司发展的目标、经营的准则以及环境所带来的限制，使得公司可以按照自己的追求去发展。

第7章　企业文化修炼准则之一：学习型团队修炼

大企业的寿命很少超过人类寿命的一半。20世纪70年代名列《财富》杂志“500强企业”排行榜的公司，有1/3已经销声匿迹。大部分失败的企业，出现的问题会有所不同，但其根本的问题都是一个：学习能力很差。

大部分的组织学习能力不佳有其来由。组织设计和管理的方式、人们定义工作的方式、员工被教育与互动的方式，这些存在是基本的学习障碍。对组织来说学习障碍是致命的。

“团队学习”是发展团体成员整体搭配与实现共同目标能力的过程。它是建立在“超越自我”之上的，因为有才能的团队由有才能的个人所组成。但是只有共同目标和才能还不够，现实中不乏由有才之士构成的团队，其成员暂时共有一个目标，却无法共同学习。真正的团队一定会成为学习型团队。

组织在今天尤其需要团队学习，无论是管理团体、产品开发团体，或是跨机能的工作小组。在某些层次上，个人学习与团队学习是无关的，即使个人始终在学习，并不表示组织也在学习。但是如果是团队在学习，团队变成整个组织学习的一个小单位，它们可将所得到的共识化为行动。

标杆学习

在管理界，很多人都相信一个古老（但是错误）的前提：照我说的去做，而不是照我做的去做！但事实上，任何一个上司的行为都会潜移默化地影响他的员工和身边的每个人，这个就是“标杆的示范作用”。《追求卓越》的作者之一罗伯特·沃特曼就曾指出：“人类似乎有两种学习途径，第一，通过分析我们的缺点并努力改正；第二，通过观察佼佼者并试着模仿他们。”

标杆学习（benchmarking）是向典范企业学习，这种“向他人学习”的观念是团队学习的一项工具。通用电气正是掌握了这种工具，才使得公司可以一直立于不败之地。据优秀企业的经验，我们认为标杆学习由以下三个方面构成。

内部的标杆学习

企业可以在内部形成相互学习的氛围。这种学习的习惯，可以达成员工之间的相互欣赏、相互合作，消除部门之间的隔阂、上下级之间的距离。更值得努力的是，内部学习通常可以带来大量的资讯共享，达成有效沟通。

内部标杆可以是员工、管理人员、一线岗位、职能部门，只要他们有成功的行为，就应该成为学习的典范。

外部的标杆学习

每个企业的成功，都可以找到其成功的特性，它们都有最佳的作业典范，本田公司的品质管理、沃尔玛的零售创新、麦当劳的管理系统、P&G的培训体系、日本丰田的JIT、微软的创新、苹果的创造产品理念以及华为文化的驱动力等。

外部标杆学习的一个最重要的方向是，向竞争对手学习。为自己的企业找寻一个竞争对手，哪怕是假想敌。孙子曰：“知己知彼，百战不殆。”

顾客的标杆学习

把顾客的需求作为企业的学习标杆，有助于企业员工不断成长，不断学习，不断进取。向顾客学习是很多优秀企业尤为突出的一点。我特别记得苹果公司为了了解顾客的购买习惯，专门设立小组，从顾客进入商店购物开始，全程跟踪录制，然后认真分析顾客在购买过程中的每个行为特征，由此寻找顾客对于购买价值的判断和理解，从而设计出最简洁的产品。也正是“简洁”的设计理念，让苹果一跃成为全球领先企业，并且创造出颠覆多个行业的全新产品。

标杆学习的功能最为有效的地方是，形成员工的内在驱动力。

心智模式

20世纪40年代，苏格兰心理学家肯尼思·克雷克创造了“心智模式”一词，其后，这一术语逐步被企业界使用。彼得·圣吉认为：“心智模式是根植于我们心灵的各种图像、假设和故事。就好像一块玻璃微妙地扭曲了我们的视野一样，心智模式也决定着我们对世界的看法。”

在企业内部，新的变革、新的设想、新的发展规划等要加以推进，往往会遇到重重阻力，甚至在组织成员普遍赞成的情况下，都可能无法实施，究其原因，是与人们固有的心智模式相抵触。“因此，学习如何将我们的心智模式摊开，并加以检视和改善，有助于改变心中对于周遭世界如何运作的既有认知，对于建立学习型组织而言，这是一项重大的突破。”彼得·圣吉是这样理解的，也从中研发出修炼心智模式的途径和方法，在其名著《第五项修炼》中更给出了“心智模式”修炼的技巧。

（1）辨认“跳跃式的推论”（leaps of abstraction）：留意自己的思维如何从观察跳到概括性的结论；

（2）练习“左手栏”（left-hand column）：写下内心通常不会说出来的话；

（3）“兼顾探询与辩护”（balancing inquiry and advocacy）：彼此开诚布公地探讨问题的技巧；

（4）正视“拥护理论”（我们所说的）与“使用的理论”（我们依之而行的）两者之间的差异。

这四种技巧也许在你看来不太容易把握，但是如果大家愿意真正付诸行动，我相信一定是会有收获的。我曾经带领过两家公司采用彼得·圣吉的修炼技巧，来改变管理者的“心智模式”，通过一段时间的坚持，我发现人们还是有很大改变的，特别是能够开诚布公地探讨问题。所以不论这些技巧是否适合你，重要的是企业需要找到自己可行的方式来改变“心智模式”。

突破思维定式

彼得·德鲁克认为：“组织型社会来临了，在其中，组织文化将凌驾于社会，而组织必须致力去做的，便是创造新事物。”的确，将来企业将不得不做计划性放弃，而不是设法延长产品、政策、业务的生命。这就要求我们改变自己固有的思维模式，学会改善，学会活用知识，学会革新。

学会改善，即是不断超越自己。没有什么终极目标可言，不断进步才是追求的目标。

学会活用知识，即是知识的运用。就如，日本公司的全面品质管理、精益生产、JIT或德国与瑞士中等规模工程公司的顾客服务等，对于中国制造企业而言是极其重要的。以我在美的观察到的情形而言，他们聘用了很多日本专家直接辅导和带领生产现场的员工，明显看到质量和效率的提升，也明显感受到工艺改进与产能释放的效果。活用知识，可以改变我们的思维方式，创造出全新的概念。

学会革新，即是行动。进行革新，必须以实际行动来体行，它包括洞察力、大胆参与、争取获得出色成绩的风气以及组织对革新的支持。学会革新，就是要勇敢地直面失败，在永远的不平衡中前进。

第8章　企业文化修炼准则之二：学习型领导修炼

何以两家公司的外在环境相同，创立者的出身也类似，却在几年后有着全然不同的运作方式？何以有时文化抗拒改变的能力如此之大？归根结底是领导的作用。

所谓领导，就是上司驱使部下工作，协助达成组织的目标，采取有活力的行动。交响乐团的演奏，除了乐谱外必须有指挥配合，同样，组织、制度也必须有运用组织、制度的领导配合。

创造文化

企业文化通常代表一系列相互依存的价值观和行为方式的总和。这些价值观、行为方式要为员工所共有，需经过长时间的积累，需借助领导行为的导向。促进企业经营业绩增长的企业文化在开始的时候，至少有两点十分关键：领导者必须拥有（或创立）与市场经营环境相适应的企业文化核心价值观相似的经营指导思想，以及一个能够适应企业所处市场经营环境并带来经营成就的企业经营策略。

因此，在瞬息万变的世界里，学习型领导不仅必须要有远见，当外在环境转变时，还必须能够将之安置并做进一步的发展，完成这样的要求，学习型领导必须具备：

（1）觉知与洞悉能力。

（2）超凡的动机与坚持力。

（3）改变文化假定的能力。

（4）有意愿及能力包容别人。

（5）学习新文化的能力。

可以这样讲，企业文化是行使领导职权的一种重要手段。企业文化可以看成是对过去的管理方式做出积极有效反应的一种演变。在传统管理方式下，高阶管理者为行使职权所制定的那些规章制度和价值观已不再适用了。一个真正的领导者必须具备认清员工们在企业文化方面有什么需求的

能力，并且做出有效的努力，以创建一种使人们能更好地发展自我的企业文化。

强调挑战精神

制定长期战略，确定未来的产品结构、销售额规模、海外拓展计划等，并将之转化为具体的目标管理，这就是强调挑战精神。“价格的竞争并不重要，”经济学家约瑟夫·舒彼得这样写道：“重要的是新技术的竞争、新材料的竞争、新型管理的竞争。这种竞争不是依据利润和产量，而是依据公司的基础和生命力。”因此以挑战精神面向市场才可能有所作为。

强调挑战精神，具体来讲就是，将梦想与远景变为长期战略，并把长期战略落实到具体的实际工作中。海尔提出“人人是创客”的宣言，不仅促进了内部组织、文化的改善，还使海尔从一个制造企业转向了面向互联网的流程型企业；华为公司也高举“没有成功，只有成长”的口号，超越了全球通信行业领导者爱立信而成为新的行业领导者；美的集团展开“战略与组织转型”之旅，用战略转型驱动组织文化转型，推行企业文化革新；新希望六和从以饲料为主的农牧企业转型为食品供应商，经过一系列的变革与创新，激活了组织也激活了个体。

奖励外部取向

领导奖励外部取向，才能够形成有活力的企业文化，这种文化的特色就是未来导向、顾客导向。

正如诺斯特龙公司的公司结构所描述的那样，如图8-1所示。



图　8-1

可以看出，当领导奖励外部取向时，员工会在行为中自觉站在顾客的观点和立场考虑问题，同时部门之间也容易形成以相互配合为标准的公司风气。任正非撰文告诉华为人“让听到炮火的人”做决策，打一场“班长战争”，这是华为能够贴近市场、领先同行的核心要素之一；华为在组织形

态中的“铁三角”，帮助华为以最快的响应速度，为顾客提供一体化的解决方案，从而得到市场的认可。

欢迎新理念

正如河野丰弘所说："新理念、新构想常常是少数人的意见，大多数人是反对的意见，因此，允许不苟同的人、特异独行的人，强调让有能力的人崭露头角，这种态度实属必要。"不为组织的压力限制，使组织充满朝气，经常创造新理念，可以自由地讨论，是领导培养有活力的企业文化的必要修炼。

毫无疑问，山姆·沃尔顿是一位极具性格魅力和领袖气质的领导人。他的成功不在于他的个人魅力，而在于他倡导的接受新理念，创造了沃尔玛这个最成功的零售公司。例如，沃尔顿重视革新、试验和不断改进。他建立具体的组织制度，来推动革新和进步。他把权力下放到部门经理的手中，使他们可以按照自己的意愿管理自己的部门；他建立了奖励制度，对那些提出创新建议的员工给予奖励；他还组织创新竞赛，鼓励员工进行创新试验。员工在鼓励变革和鼓励创新的氛围中工作，沃尔顿把接受新理念的精神传给了自己的继承人，使得在他去世后，公司仍得以长盛不衰。

任正非同样具有这样的特征，他善于学习与吸收。当华为还是一个非常弱小的公司时，任正非就把IBM公司请来做华为的顾问，而且聘期是10年。有人计算过华为聘用IBM公司所支付的顾问费，可能达300亿元之多，觉得这是一件不可思议的事情。但是10年后的华为，销售额达到3900亿元，一跃成为全球行业第一名。2016年巴萨罗那"世界移动大会"上，华为所发布的新产品，震惊了整个世界。我想如果不是因为任正非有接受新理念的习惯，也就不可能有华为的今天。

宽容失败

失败的经验是企业无法避免的，小型的失败可以使公司更加具有韧性，正如挫折的经验可以使个人更坚强一样。

能否宽容失败是衡量领导者能否构建有活力的企业文化的标准之一。既然失败的经验是企业无法避免的，那么，只有不畏失败，鼓励员工的挑战精神，才会取得成功。相反地，在官僚化的组织中，由于采取追究失败责任的态度，反而造成畏事主义，组织因此逐渐僵化。

“失败是我们最重要的产品。”强生公司前总裁小罗伯特·约翰逊如此说。3M公司前总裁理查德P.卡尔顿则说：“我们公司的确碰巧‘撞’上了一些新产品。但永远不要忘记，只要你想前进，那么你就只能去‘撞’。”马化腾安排四个小组同时去研究新的互动产品，其中三个小组失败了，但是有一个小组成功了，这个成功的产品就是“微信”。如果当年没有四个小组一起开发，没有准许失败的投入，也许腾讯无法拥有“微信”这个划时代的产品。

缩短上下距离

借助缩短上下距离，形成员工和领导者的良性沟通，这样成员对上司比较敢提出相反的意见，创意产生的机会也会比较多，而上下沟通的扩大，可以增进上下之间的信赖关系。

正如哈罗德·孔茨和海因茨·韦里克所指出的那样："领导者并不是站在群体的后面推动和激励，而是要置身于群体之中，促动群体前进，鼓舞群体为实现组织目标而努力。一名乐队指挥即是一个恰当的例子，他的任务就是要通过乐师共同一致的努力演奏出和谐之音、正确的节拍。指挥者的不同领导素质，决定一个管弦乐队会有不同的表现。"

人们都熟悉英国的红箭特技飞行队，并为其精湛的特技飞行表演感叹不已。殊不知，寓于这一群体之中的领导艺术才是杰出的、独特的。该群体领导艺术的重要之处在于群体领导人有责任培养核心领导这一环节。领导必须成为员工的核心，而不是挂名的责任人和上层，因为这样一来，群体便能够建立在相互信任和尊重的基础上，而不是建立在等级制度上。在这样一种领导风格的培育下，特技飞行队形成了自己的群体文化。一方面，群体成员要信任别人首先要信任和了解自己，换句话说，要有自知之明。另一方面，群体成员之间要开诚布公，这是建立在成员能主动沟通的基础上的。飞行队队员每天都要公开批评自己和别人的错误，包括领导人的错误。

行政指导

行政指导是一个确保高层领导者对形成有活力的企业文化的态度取得一致的进程。在一期《幸福》杂志的访谈中，通用电气公司的杰克·韦尔奇指出一位好领导的标志在于他的“说明自己观点的能力”。

行政指导的内容包括以下五个方面[1]：

（1）在高层领导团体中形成一个有关企业文化的统一观点；

（2）确定新的企业文化的预期效果；

（3）使公司的每一名成员在行动上承担一份重要的义务；

（4）确保高层领导团体中的每一名成员明白并认同他们应有的作用；

（5）制订一项实施文化变革的计划。

具备行政指导能力的确是领导者非常重要的一个训练，因为这对于让员工理解公司文化、战略以及责任和目标极为重要，同时，对于培养员工，使其快速成长也显得尤为重要。

企业的每个成员都可能为企业文化做出贡献或对它进行塑造，然而文化的限制、趋向以及它所注重的方面是由企业的最高领导者决定的，我们再次重申这一观点。

[1] 杰克琳·谢瑞顿和詹姆斯 L.斯特恩的《企业文化：排除企业成功的潜在

障碍》。

第9章　企业文化修炼准则之三：凝聚力修炼

一盘散沙难成大业，紧握的拳头打出去才更有力量，而企业凝聚力的强化与其成员的目标又紧密相关，因此企业凝聚力的修炼应该从以下几个方面着手。

共同愿景：凝聚力的旗帜

任何一个企业都有其存在的理由，也有其存在的目标与理想，正是这些目标和理想，把企业的员工联结在一起。这些目标和理想，就是“共同愿景”。

彼得·圣吉在《第五项修炼：实践篇》中，对于建立共同愿景这项修炼的内涵做了相当明确的解释。“尽管这项修炼叫作建立共同愿景，但是这个说法纯粹是为了方便而已。实际上，愿景只是引导组织深层热浪的其中一个组成要素，这些指导原则的核心是共同的目的感和命运感。”彼得·圣吉归纳了“建立共同愿景”中所包含的各项要素。

（1）愿景：我们想要的未来图像；

（2）价值观：我们如何到达我们的目的地；

（3）目的和使命：组织存在的理由；

（4）目标：我们期望短期内到达的里程碑。

一旦真正建立共同愿景，那么它会有足够的吸引力，把人们的所有努力汇集到一点，从而形成强大的凝聚力。它有一条明确的终点线，因此公司清楚地知道自己的目标是否已经实现，人们喜欢向着终点冲刺。

让你的员工都参加

我们只有把员工看成是公司的成员，员工才能真正成为公司的成员。因此，员工的参与便成了形成企业凝聚力的基本要求。也因此，你应该和员工一同来讨论企业的发展目标，一同来探讨管理的体制，一同来实施经营的策略，一同来找寻解决企业所遇到难题的方案，一同来分享公司的成果。

福特公司正是因为员工的参与，才使得公司的各项制度和计划及方法相互充实、相互协调地聚集在一起。统计质量管理方法得到员工参与计划的充实，员工参与计划得到参与性管理培训计划的充实，参与性管理培训计划得到以参与性管理技巧为基础的提升标准的充实。沃尔玛公司让级别最底的雇员都能看到所有的财务报告，这个细节发出的信号是："你是公司合伙人，我们要你像经营自己的小企业一样经营你的部门。"

几乎所有的成功企业都是这样做的。在这些优秀的公司里，员工一定具有非常强的"主人翁"意识，主动解决问题，并自主创造绩效。

确立理念

企业以经营理念去激励员工，经营理念产生于企业的共同愿景，因此它至少应回答三个关键性的问题：追寻什么？为何追寻？如何追寻？对于这三个问题的回答就是“愿景宣言”的基本内容。

企业形成了共同的理念，才可能做到企业成员来共同“编织”企业的共同愿景。在现实中，我们看到许多企业已经树立起远大的目标，如“进入世界500强”“成为世界一流的医疗中心”等。应该说这样的口号较有号召力，但是要企业成员们为之做出衷心奉献则是另一个问题，因为这种口号如果不是员工共同设想出来的，就无法成为行动的指南。

我们可以将《孙子兵法》所总结的五种影响战争胜败的因素理解为影响竞争胜负的因素。这五种因素即“五事”：道、天、地、将、法。其中，“道者，令民与上同意也，故可以与之死，可以与之生，而不畏危。”

从“道”的意义上看，企业员工能够具有依此为统一的意志，并为之合力奋斗，共经患难。

目标认同与自我超越

“自我超越”虽然以磨炼个人才能为基础，却有着超乎寻常的能力。自我超越的意义在于创造，而不是反映观点，因此它是与目标认同结合在一起的。高度自我超越的人具有共同的基本特质，他们对目标和愿景所持的观点和一般人不同。对他们来说，目标是一种召唤及驱使人向前的使命，而不仅是一个美好的构想。“自我超越”可以让人们认清当前的形势，知道理想与现实的距离，并能够把目前的真实情况看作盟友而非敌人。他们学会如何认清以及运用那些影响变革的力量，而不是抗拒这些力量。“自我超越”能够激发员工个人对于生命崇高意义的追求，企业应该以此作为其存在的目的之一。反过来这对提高企业凝聚力有极大的作用。

当我们确定新希望六和的三年中期战略规划的时候，我们让管理团队都参与到制定规划的过程中来，特别邀请了公司的年轻同事参加。这个过程，帮助我们理清了公司愿景、使命、价值观以及行为准则。特别是当我们传承了“打造世界级农牧企业”的愿景之后，我们也把员工成长纳入进来，所以大家一起确定了“打造世界级农牧企业和美好公司”的新愿景。在这个新的共同愿景之下，大家一起努力，使得公司在外部环境不乐观的条件下，创造了属于自己的全新增长。

第10章　企业文化修炼之四：创新力修炼

成功之后衰败，创新之后怠惰，这一模式长久以来普遍存在于各行各业中。这不是地域的概念，而是全球性的通病。因此若想拥有永久的成功，必须变革企业文化。创新有其不可预测性，必须承担风险；创新又没有标准解答，因此企业创新的根本，在于对企业文化做有效的管理。

允许失败

要鼓励创新就必须原谅错误，只要能够从中汲取教训。激发创新的主要元素有两个：一是容忍错误，二是支持冒险与变革。

有位联邦快递的员工说过：“如果我试着做什么而没有成功，我也不怕会有什么后果。并不是每件事都行得通，只要第二天不再这样做就行了。”罗斯福也曾说过：“应该勇于尝试不同凡响的、富有挑战性的事情，获得成功与荣耀，哪怕时而会遇到失败与挫折。”

再一次引用强生公司前总裁小罗伯特·约翰逊的话：“失败是我们最重要的产品。”他十分清楚，公司必须承认失败的实验也是公司发展的一个构成部分。而事实上，强生公司在其历史上有过许多明显的失败，在强生公司看来，这些失败就是要在公司核心思想规范内发展健康分枝的基本代价。尽管遇到了这些挫折，强生公司在其110多年的历史上还从未亏损过。

许多成功公司，在员工中运用“犯错许可证”，假如员工尝试做某些事情失败，只要交出名片，即可获得赦免。正是这种文化的形成，员工或公司才可能不断地创新和发展。

冒险与革新

鼓励员工发挥创意与承担风险的一种重要方法，就是提倡以积极的态度来面对变革。

如果说需要是发明之母，那么，冒险便可称得上是革新之父了。只有有人冒险摒弃旧的做法时，才有新事物的产生。风险是经营固有的特征，没有公司能够逃脱，并不得不承担风险。然而，是否愿意为创新去冒险，则是考量一个公司的根本。成功公司必定是一个优秀的革新者，必定知道如何大胆冒险，并保留有效的措施。

不冒险就想创新是不可能的。一些公司确实在鼓励合理的冒险并且为包含风险的新项目提供启动基金。而另外一些公司只是说说而已，实际上却奖励那些规规矩矩的人。因此，前面的公司不断成长，后者则停步不前，甚至失败。

建立一种革新冒险的风气意味着信任员工，让他们施展才华而不必害怕赔偿。要冒险就不得不承担一定数量的失败（这一点与前面的修炼相一致），当你失败的时候，你必须从中汲取更多的教训，否则便难免会重犯。

只要冒险和失败带来更多的学习而不是惩罚，那么，人们就愿意冒险，因此也就有了创新的可能。

竞争的激情

永不满足和不断改进的态度是创新力始终如一的关键。

在其他条件相同的情况下，为什么有的企业会变得更加进步？那是因为它们致力于更加富有的目标。不断改进已成了现代管理中的陈词滥调，但说来容易做到难。只有不断地激发员工竞争的激情，才可能保持持久的创新力。

我们发现，一旦一个公司达到了高层次的目标，它就得休息一下，之后当公司试图重新启动它的发动机时，问题便出现了。一方面，成功使每个人感觉良好并增强了自信。另一方面，一种反作用力又在建议他，事情已经足够好了，不用再画蛇添足，多休息一会儿吧。如果到了这个时候，公司就步向了失败的路径。

保持一个企业最佳状态的诀窍在于，在这一系统中构建一套激发活力的信念与准则，使员工拥有竞争的激情。

列出一份永不满足或不断改进的计划表并非难事。绩效有两个主要的标准—你的公司和你的竞争力，在时间上则分为两段—现在和将来。知道自己的位置，知道你的公司与优秀公司相比的结果，并且知道你对将来可能发生的一切准备得如何，将足以使你远离骄傲自满。

每一年都有成功者和失败者。你不能保证你明年一定能赢，除非你愿意做别人正在做的事，并且比他们做得好。

始终保持领先一步

始终保持在竞争中领先一步就需要不断地寻求新的客户机遇。这不仅仅是要通过增加同种产品的销售来扩大现有的客户基础，它还要求人们寻找目前尚不存在的客户需求；它在管理方面的表现，就是要将注意力从降低成本和改进过程转移到通过创新来增加收入上。为了始终保持领先一步，企业应该采取一个分三步走的策略，即远景规划、寻求机会、全力以赴。

（1）远景规划。我们建议，作为新的发展起点，每年都应重新检查一下远景规划，以保持在市场中的领先地位。

（2）寻求机会。为了寻求新的机遇，寻找那些甚至连客户自己都还未意识到的新需求而进行市场调查，以找寻到令市场炫目的新奇设想。

（3）全力以赴。了解到新的机会，就应该全力以赴地投入，争取第一个打入市场。

所有成功公司的启示：唯一可以占有的位置是第一，如果我们不占领第一个位置，别人就会占领它。

第11章　企业文化改造的启示

研究改造企业文化的过程，其主要的目的是找寻有效的企业文化改革方式，使得企业文化能够配合企业战略变革，以及让企业具有与变化环境互动的能力。一般都认为企业文化改造相当困难、花时间，因为企业精神、企业文化原本就有稳定性和改革的困难度。但是一些优秀企业的做法让我们确信，企业文化是一个不断被塑造的过程。

研究过程的启示

一切都在以令人难以置信的速度变化着。21世纪的管理环境与20世纪相去甚远，这个时代的市场、技术、人才、空间、速度都发生了翻天覆地的巨变。而人只有不断重新开始，用新的思维、新的意识、新的知识和技术—用全新的自己来面对这个世界，才能在这个时代生存。

我着手思考企业文化的时候，却发现文化改造是如此难：如何运用现代的知识和理论指导实践？如何与企业的经营相配应？又如何找到更切合企业实际的运作方法？

给我最大启发的是华为公司、海尔集团以及新希望六和，并透过一些公司的实际运作，我运用分开核心概念的方法，得以逐步拨开表层，进而与大家融合在一起。

在“第五项修炼”的学习过程中，我得到一种更大的启发，那就是只有突破线性思考，把组织解构，才可能再造。而从汤姆·彼得斯的全新观念中，我得到的启发是，人就是在创造和否定自己的过程中体会对世界的把握的。

得到这些启发后，很多人以为自己有能力解决问题了。但是，随着研究与实践的深入，我更发现自己的视野太过狭窄。我开始阅读更多有关企业成长的研究资料和书籍，以及对中国优秀企业进行深入观察，得到的启发构成了本书的框架。而持续的研究过程使得我不断得到启发，感受最深的是，企业文化是一个渐进的改革过程，必须不断地自我更新。

太阳微系统公司副总裁比尔·拉德舍尔说，世界是“一个巨大的旋涡，你在其中永远地失去了平衡”。而我们必须学会适应这种“永远的不平衡”状态，学会拥抱变化，在变革中求胜。唯有自我更新，才是出路。

对本书的总结

这个研究最大的课题是：中国企业应如何修炼才能保证在变化的环境中拥有竞争优势。

因为中国企业身在30多年的努力挣扎之中。也许有人认为这些企业发展得也很迅速。只是，若要得到持续的发展，这些企业还面临着很多问题，我选择了企业文化修炼的道路。理由是：

（1）从中国到全球，实际上我们已经身处在全球化的市场中，身处在一个巨变的环境中，中国企业必须转型。

（2）知识型社会是伴随着资讯科技而来的。人们对于生活、工作都有了不同的想法和观念，尤其是互联技术带来全新的商业模式，生活方式，以及人们的互动方式，使得个人拥有了前所未有的信息与能力，这也是中国企业必须尽快改造自己的企业文化的根本原因。

（3）海尔、华为以及新希望六和借由文化改造之路，创出了令人欣慰的业绩，让我们看到这些实践带来的可能性。

（4）如果企业置自身的文化改造于不顾，显然会逐渐官僚化、停滞化。同时，从整体面上来看，当环境改变，战略、组织亦得改变时，后两者与既有企业文化可能发生无法配合的情形；从个人而言，当价值观多元化，自我主张、自我实现的需求增强时，也会发生文化无法满足的情形。企业文化修炼便成为了关键条件。

然而，在企业文化修炼的过程中，领导者必须注意以下事项，才能保证修炼成功：

（1）领导者不能自视过高，必须借助全体员工的努力；

（2）建立危机意识；

（3）企业愿景要做充分的沟通；

（4）要运用标杆学习的方式；

（5）需要培养公司员工对企业的荣誉感；

（6）像维护宗教一样维护企业的核心价值观；

（7）祝贺每个小的成功。

对企业文化的基本观点

企业文化影响着企业员工的行为习惯，界定着企业价值观与产品、顾客、员工的关系，确定了企业决策的选择标准，因此如何理解企业文化，如何打造企业文化，如何运用企业文化，是极为重要的事情。

让人没有机会犯错

还记得1999年年底，我和新加坡国立大学的曾在本教授主持了“中山市企业家研讨会”。在这次研讨会上，一个企业家提出了一个问题，他说：“陈老师，我在用一个人的时候，首先必须观察他的德，但我发现很多有才的人往往德并不好，很多有德的人却又才不够。”他说这是他在用人时的两难选择，他的这种观点得到与会企业家的一致赞同。

我没有直接回答他的问题。我的答案是这样：“对于一个企业来讲，最重要的是绩效，在选人时第一标准是他的才。那么，德重不重要呢？当然重要！但对企业来讲，对德的衡量标准应该有所不同。有一个事实需要大家了解，那就是一个人的德很难被评价或者被确定，因为德在没有巨大的挑战或者诱惑的时候，无法被呈现出来。因此在管理中，我们应该关心他是否做出绩效。”我想这个答案虽然很明确，不过应该没有完全解决企业家的问题，因为有了绩效，但是如果德不行，早晚会出问题。

这个问题一直留在我的心里，我试着深入去思考和研究，以得到一个完整的答案。我承认企业管理者一直强调这是个难点，一直强调这是个社

会的普遍问题。不过我们同样可以发现，一个成熟公司的管理能够做到很规范之后，一个人犯错误的机会并不多。这是否意味着，虽然我们无法评价一个人的德，但是可以通过管理规范，让人无法犯错误。

我曾经有过很惨痛的教训。我在一家公司做管理顾问的时候，承担着一个责任—做人力资源方面的辅导。我陪同公司老板去招人，而且招的全部是核心人物，即骨干成员。公司的几个股东跟我去招人的时候，我要求他们都在场，一方面是因为责任重大，另一方面是因为人多好降低风险。人员招完后，我们都很满意，认为这些人都不错。他们在公司工作了一年多，表现都很好，所以我认为自己的眼光不错。可是有一天半夜，公司老板打电话给我说："陈老师，告诉你一个不幸的消息，某人（我们之前招聘的骨干成员）把公司的60万元拿走了，现在我们怎么也找不到他。"

事后我就向大家宣布："我不再做人力资源顾问了，因为我发现自己看人不行。"可是我又想：为什么他可以把60万元拿走？如果这60万元从来就没有在他面前出现过，他拿得走吗？我向那位老板说出我的疑问之后，他愣了一下，没有说话。从此，这家公司再也没有出现过类似的情况，因为根本就没有可能再出现这种问题了。

因此，企业管理面临着一个很大的挑战，就是应该构建一个完善的管理体系，让人尽可能地没有机会犯错误。很多人都认为企业尤其是民营企业很灵活，其实这个想法是错误的。从做管理的角度来讲，它一定要强调责、权、利三者的统一，没有"灵活"这个概念，之所以出现这个概念，是因为企业管理体系还不够完善，市场竞争体系还不够完善，还有一些机会可以让一些人利用。可是当市场竞争体系逐步完善后，这个机会应该是没

有的。在这种情况下，构建完善的管理体系才是首要任务，而这个管理体系的实现，必须依靠员工自觉地遵守行为规范，这就要求企业必须构建一个员工认同的企业文化。

企业中最强的生命力

“为顾客创造价值”一直是华为的“经营理念”，而“奋斗者为本”一直是华为公司倾全力发展的精神力量，尤其是创始人任正非先生经常强调企业的中心主体是“人”。如何把一群人结合起来，发挥无形的战斗力，这便需要先有长远的理想与目标，然后从中定义出经营或管理的思想与观念，如此方能凝聚宏大的力量，引导企业健全发展。

“企业文化”更重要的是涵盖了“经营理念”，因为它将全体员工所共同认定的“价值观”（或“行为准则”）与高层所刻意发展的“经营哲学”结合在一起，成为企业中最坚强的生命力，主宰了公司内的一切，包括目标、思想、观念、语言、行为、沟通和成果等。

华为的核心团队认定，企业文化甚至将超越公司内有形的组织结构，成为员工作业与思想的规范和准则，其影响力是在任何个人与任何功能之上的。

我个人认为，华为公司之所以成功的三个主要原因是：

（1）拥有前瞻性眼光，知人善任，懂得塑造共识与远景，又能有效引导企业文化创立的任正非先生。

（2）拥有一群具有坚强共识与认同，并且能够一起拼搏的创业伙伴，而他们都在各自的岗位中拥有专业的知识。

（3）拥有一群能接受感召、充满朝气和目标坚定的员工，他们以任务为导向，不断前进。

到过华为公司的人都会为华为所表现出来的执行力和实干精神所折服，华为人所体现的共同气质，实在是一般公司应该学习和效仿的榜样。

“企业文化就是无形的生产力”

到底是“企业文化”影响了华为的员工，还是华为的员工塑造了“企业文化”？这实在是一个很有趣的问题。任正非在一次对广东省干部进行培训的演讲中描述过华为的文化：

华为的文化是基于客户需求导向的、高绩效的、静水潜流的企业文化。企业文化表现为企业一系列的基本价值判断或价值主张，企业文化不是宣传口号，它必须根植于企业的组织、流程、制度、政策、员工的思维模式和行为模式之中。多年来华为一直强调资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。一切工业产品都是人类智慧创造的。华为没有可以依存的自然资源，唯有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……精神是可以转化为物质的，物质文明有利于巩固精神文明。我们坚持以精神文明促进物质文明的方针。这里的文化，不仅包含了知识、技术、管理、情操……也包含了一切促进生产力发展的无形因素。华为文化承载了华为的核心价值观，使得华为的客户需求导向的战略能够层层分解并融入所有员

工的每项工作之中。不断强化“为客户服务是华为生存的唯一理由”，提升了员工的客户服务意识，并深入人心。通过强化以责任结果为导向的价值评价体系和良好的激励机制，使得我们所有的目标都以客户需求为导向，通过一系列的流程化的组织结构和规范化的操作规程来保证满足客户需求。由此形成了静水潜流的基于客户导向的高绩效企业文化。华为文化的特征就是服务文化，全心全意为客户服务的文化。

任正非对于华为文化的阐述，可以回答前面的问题，企业文化与员工之间应该是这样一种互动的影响：

（1）企业文化是一套明白交代的经营哲学与行为准则；

（2）企业文化是员工行为外化的总体体现；

（3）企业文化的形成是由上而下、身体力行，久而久之积累下来的。

华为15万人在一起形成了华为的企业文化。艰苦的创业生活，培育了华为人无私奉献、顽强拼搏、团结创新的精神，凭借这种“奋斗者”的精神，华为人取得了令人瞩目的业绩。现在，华为人又根据企业发展进程的需要，正在提炼一种全新的企业精神，把一家中国企业转型为全球企业，把每个华为人打造成既能艰苦奋斗，又能勇于成功的人。

一只无形的手

华为文化的丰富内涵和表现手法，似乎是华为人内部的“宝典”，《华

为基本法》很自然地规范了大家的思考方向与沟通方式，无论是“上对下”“平行式”还是“下对上”，都可以成为协调的基础。

更可贵的是，华为企业文化已展现了相当强劲的“同化”或“融化”的力量。我认识一些华为人，也参与过华为企业大学内部的培训课程，成为课程中的辅导员。在华为大学的课程里，每个人都是主讲，反而老师成为辅导员，一起参与讨论，发表不同的观点，最后大家达成共识，这样的学习过程，也一样让你感受到华为文化的影响。企业文化在华为中好像蕴藏了极大的魔力，它何止是“经营哲学”或“价值观”而已，它更像“一只无形的手”，使华为能够在不断的发展中自我改善和变革。

2015年年底，南京大学的杨忠教授发来他和团队研究华为创新的书稿，约我写序，通读完书稿，我为华为人所创造出来的那种精神所感动。该研究从探讨华为创新的哲学、文化和战略开篇，然后分析了华为创新的制度、结构和路径，最后探讨了华为在创新人才的选拔、培养和激励等方面的优秀管理实践。一方面，我赞赏杨忠教授领导的研究团队所做的工作，另一方面，我更清晰地理解了华为的创新，最后确定用“为用户创造价值的创新才是真正意义的创新”作为序的标题，而这也是我所理解的华为创新之所在。

30年前，这个世界没有华为；30年后，全世界都知道华为。为什么一个籍籍无名的小公司可以快速成长为全球通信行业的领导者，这其中的奥秘恐怕就连任正非本人都未必能够完全解释清楚。因为在华为创立之初，“全球通信行业领导者”的目标对于任正非来说可能是心中难以企及的梦想。

毫无疑问，在竞争激烈到可以用“残酷”来形容的通信行业，华为是成功的。伴随着一个个国际知名大企业的轰然倒塌，华为却一路披荆斩棘、高歌猛进，成为通信行业一颗璀璨的明星。尽管有人大声地质问“下一个倒下的会不会是华为”，但这其实只是华为在通向未来更为成功的道路上的自我提醒。

华为的成功引起了管理学术界和实践界的广泛关注，许多人从不同的角度描绘着华为成功的关键要素，但遗憾的是，这些观点缺少一个系统的全局观。在2006年出版的《中国管理问题10大解析》[1]中我曾提出，中国企业未来10年的短板在于系统战。今天华为的成功也不是局部的成功，而是系统的成功，因此要解读华为的成功也必须采用系统的观点。经过多年的教学研究和企业管理实践，我深深地体会到，系统能力缺乏、流程能力不足和分配制度不合理是制约中国企业发展的三个非常突出的问题。但是我最近又在思考，这三个问题解决了的公司会是基业长青的公司吗？解决这三方面问题的根本目标是什么？究竟是什么支撑着企业的可持续发展？我想，我从杨忠教授的这本书中找到了答案，那就是“创新”。在我看来，以客户需求为导向，能为用户创造价值的创新才是真正意义上的创新。因此，创新是客户导向的创新，而持续的创新能力深深地根植于企业组织的系统能力、流程能力和分配制度之中，华为高屋建瓴的战略系统能力、脚踏实地的操作流程能力以及以奋斗者为本的分配制度等管理实践为这一理论观点做了最好的诠释。

华为是一个富有创造力的企业，但奇怪的是，华为却很少在公开场合宣称自己是一家创新型公司，更多挂在华为人嘴边的是“生存”二字，这一点恰恰值得每个企业去思考。对于企业而言，生存意识或者危机意识是核

心驱动要素，如果可以保有生存意识，就可以让企业管理者基于顾客的视角去做出判断和选择，而只有真正与顾客在一起，企业的行为才具有价值，同样包括创新的行为。回归到开篇的观点，为用户创造价值的创新才是真正意义的创新。这是华为的创新，也应该是每个企业的创新。

我在华为工作的学生发来她负责编辑的《华为人的故事》，在这段微视频中，她把华为人在世界各地的奋斗过程呈现给每个观众，我每看一遍，都为那些普通的华为人战胜困难的坚毅精神和勇于成功的执着所感动。对于“顾客价值”的理解，对于“奋斗者”的理解，已经深入到每个华为人的行动里，这应该就是华为文化的内在驱动力量。

执着与弹性

在华为企业文化架构的最外层，华为似乎保留了极大的调整空间，而反应在最基本的原则意义上，华为可以随时根据市场局势和战略发展以及员工和顾客的需求进行调整，弹性地加上全新的内容，以强化企业文化的实用性，这也正是企业文化独具魅力的地方。任正非先生在华为内部要求高管能够进行“灰度管理”，这是一个非常值得大家学习和借鉴的部分。

记得我有一次到华为大学参加华为内部的高级经理人培训课程，那一次我们上课的内容就是谈论如何理解“灰度管理”。一个上午，我都在倾听这些新晋的高阶经理人讨论自己对于“灰度管理”的理解，课程也准备了几个典型的案例供大家讨论和发表意见。持续听了一个上午的讨论之后，下午我和大家分享我的观点。“灰度管理”是一种管理的技能，它要求管理者要理解。在一些情况下，无法判断“黑与白”，相反在黑与白之间存在着

200多个渐进色，这些渐进色被称之为“灰度”。所以任正非先生要求高层管理者，要柔性地面对问题，并能够柔性地解决，这样才有利于解决问题、面对事实。不过我认为对于基层管理者来说，是非判断还是要清晰明确，否则在行为上会产生偏差或者冲突。

这次讨论课对于我自己来说，也是一种提升。面对一个变化的环境，特别是巨变的环境，很多时候需要管理者能够包容和接受各种观点，能够开放心胸，用多元的视角去理解问题，唯有这样，才能够激发不同成员的积极性，也才能够在变化的环境中，让人们不断前行，并尝试新的东西。

事实上，一个企业内部如果没有办法包容多元，反而让人担心。我们不应该给富于创造性的员工套上传统的枷锁，如要求他们整齐划一地思考，或者不允许表达不同的意见，抑或核查工作时间、准时程度等。只要他们对自己的工作绩效负责，正如学校允许学生自由安排学习时间，准许学生尝试一些新的东西，准许学生有多种解决问题的方式，我们同样也可以这么做，员工们仍然会忘我工作。

管理者应该对我们所需做的一切有一个清晰的认识，员工们既需要自由，也需要纪律，以使他们的创造性思维能把公司的业绩带到全新的高度。这需要破除官僚体制，鼓励员工用创造性的非传统方式思考。也许有一天，我们会看到，越来越多的公司不是在寻找经理或职员，而是在寻觅指挥家，使每个人能尽展其才，创建一个最富创新精神的企业文化定式。我因此也很欣赏华为轮值CEO的做法，这个组织管理方式的设计，让管理的柔性化与多样性很好地呈现出来。

从某种意义上说，整个企业文化正是各级经理和管理人员所负责范围

内的亚文化的整体体现。领导者懂得如何利用这种机会，给员工创造一个尽展才能的背景，通过这些努力，整个企业文化就会在整体自我领导体系的指引下向前推进。正是这种自我发展的弹性空间，有利于员工执着于理想目标的实现。

[1] 此书已由机械工业出版社出版。

领导与企业文化的成败

长久以来，领导一直都是、也许永远都会是人类事务中的一个重要因素。企业文化的建设也不例外，领导本身决定着企业文化的成败。

大多数情况下，我们会关注到，所有在人员和经营目的方面具有一定持续性的公司，最终都形成了既适合于整个企业组织，又适合于不同部分的企业文化。这些文化可以具有浓厚的氛围，如在华为、美的、海尔、新希望六和的企业文化中，许多人共享某些价值观念，并信奉与那些价值观念类似的经营之道。无论是浓厚还是淡薄的文化氛围都会影响一个企业组织有效领导的程度，有时能产生极为有力的影响。

科特认为，企业文化的重要性至少体现在三个不同的方面。第一，它能影响总经理们是否去挖掘并发展具有领导潜力的人才；第二，它决定了公司是否鼓励具有领导才能的人发挥领导作用；第三，它甚至有助于确定一家公司是否具备非正规关系网络，以凝聚各方面的领导积极性满足企业发展的需要（见图11-1）。

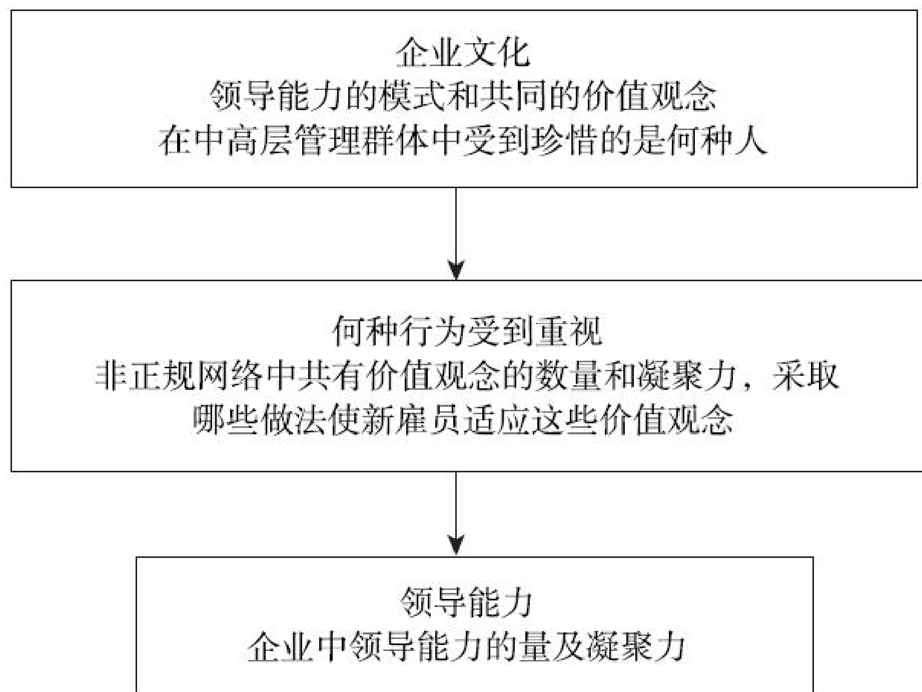


图11-1　企业文化与领导能力

资料来源：科特，变革的力量.

然而，人们只注意到了企业文化对领导的影响，却忽略了领导对企业文化的影响。

企业文化是“旗手文化”

大学管理课的教师与其他教师不同，我们的职责很明确，就是帮助学生开发他们的领导潜能，为此，我们开设了组织行为学、领导科学、公共关系学等课程，向学生大量灌输“交流”“参与”和“激励”等概念。20多年的

管理学教学经验，让我感受到教材本身的局限性。

组织行为学、领导科学这两门课的教材和教学内容都是针对相对单纯的环境或理想环境里少数人员之间比较直接的关系。我们很少把这些理论结合现实中的企业来讨论，在企业里人员众多，任务复杂并且有时还不明确，工作专业化程度高，人员分布各地却又要相互依赖，信息和机械技术复杂高深。在这种情况下如何应用组织行为学、领导科学，在教材和课程中都很少提及。

具有交流、参与和激励等观念固然有用，但是，如果不把它们与权力、影响领导战略结合起来，就很难抓住关键问题。例如，交流本身只注重如何使人与人（群体与群体）之间增进了解，明白对方的意图；参与与交流一样，如果不从权力与影响方面考虑，参与本身不产生影响进程的作用。因此，我们可以这样理解，所有管理的绩效都与领导有关，而企业文化的建设，首先是“旗手文化”。

华生（1986）把管理分别比喻为艺术、科学、魔术和政治（见图11-2）。



图11-2　管理的分类

资料来源：Andrz A.Huczynski，《管理宗师，世界一流的管理思想》，p222.

“作为科学的管理”认为，管理者要具备一定的知识体系，不管是现有的还是即将发现的，为了达到管理效果他们必须学会并根据它行动。“作为艺术的管理”强调的是管理者的直觉、智力和人格魅力。管理被认为是含有与领导有关的、不可思议（因而也是教不会）的特征的东西。“作为魔术的管理”认为，管理就是操纵周围一切奇妙的因素，特别是人的因素的过程。它需要不时地寻求宗教性的仪式的帮助和行为过程。“作为政治的管理”则认为，管理是一个操纵各种符号、仪式、神话及各种文化因素，从而把人凝聚为一个团结的整体的过程。正如许多管理大师理论所谈到的一样，这些管理者的努力正是在构建优越的企业文化。

《商业周刊》（1988）在评论美国总统里根时说，里根总统给了20

世纪80年代的美国人最需要的东西，那就是稳定和乐观。它们使国家摆脱了1960年以来就一直处于的情绪动荡和连续不断地变化。在里根任期结束的时候，美国的对外政策已彻底摆脱了越战遗留下来的自我怀疑的阴影。他提醒美国人，他们还有许多值得骄傲的地方。他在格林纳达和希德拉海湾开战并顺利取胜，里根的被许多地方描述为“快乐经济”的政策取得了卡特政府所不能达到的成功。总之，美国开始了它最长的和平扩张时代。

里根的竞选参谋乔恩·斯蒂尔斯在1984年竞选之后说：“里根使我们不用再担心未来的困难。他领导这个国家恢复了信心。他的高度乐观、强烈的爱国感和不屈不挠的忠诚心，都使他成为美国无所不能的精神的体现。如果你相信这一点，现实就是可以克服的。”正是里根，使追求卓越拨动了20世纪80年代美国整个国家集体意识的神经，使美国拥有了全新的企业文化。

任正非对于华为而言，也具有这样非凡的魅力。我在田涛的《下一个倒下的会不会是华为》的序中写了我对任正非和华为的认识。

“华为没有成功，只是在成长”是任正非先生对华为发展的自我评估。随意地翻看任正非先生记录的华为成长过程，即使没有听过他在华为的各类讲话，都会深深觉得，他和比尔·盖茨一样，常常居安思危。比尔·盖茨的“微软距离破产永远只有18个月”，成就着大公司“大而不倒”。安全感，是一种意识，更是大公司领导者积聚能量的内心动力—危机感常在，最终会让公司这个机体保持体外刺激的敏感性，保持一种警惕和临界状态，然后才有可能保持我们常常寄望于大公司所应具有的“活力”。

关于华为，很难从任何一个角度看到任正非先生充满信心的一面，他

始终不敢掉以轻心，始终在提防任何可能的风险和潜在的对手。任先生认为，无论发展怎样，至少有三个问题是始终不能回避的。第一，不能相信自己无所不能。即使华为在集聚人才、资本、技术积累，但是是否可以持续掌控行业发展的脉络，是否能维持强大的盈利能力，都不可预见。第二，市场只靠纵向产品还不够。整体通信领域一直遵循着纵向产业模式向横向转换的趋势，也就是说，只提供纵向产业模式中的产品已经不能获取更多的市场了，只有扩大该产品的横向市场能力才能继续创造新的利润体系。所以，我们看到的华为手机、华为体验店都是华为转型和创新阶段的举措。第三，高利润和模块化产品可能带来困境。在原有的通信制造业领域，一个足够长的产品线往往潜伏着无数的敌人和对手，创新规则、行业变迁、竞争重点随时都可能让利润点转移，华为是否做了足够的准备。

任先生说："十年来我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么荣誉感、自豪感，而是危机感。也许是这样才存活了十年。我们大家要一起来想，怎样才能活下去，也许才能存活得久一些。失败这一天是一定会到来，大家要准备迎接，这是我从不动摇的看法，这是历史规律。"

任正非先生是一个敢于自我否定并把自我否定作为一种领导者关键气质的人。2001年是华为飞速发展的一年，外界称那段时期是华为的春天。但在春天里，他在内部会议上提出华为要为过冬做准备。这曾被IT企业称为"行业的盛世危言"。也正是在他的倡导下，华为人始终没有放松学习。而当华为已经成为全球通信行业领先者的2010年，他又提醒华为管理者"让听到炮火的人做出决策"，全力打造企业的管理转型。2012年的新年，他再一次创造性地设计了"轮值CEO制"，带领这个已经站在行业高端

的企业进行全面的组织转型。每一次任正非先生的报告和发言，每一次华为的转型和成长，都会引发人们内心巨大的触动。从这些文章里我们感受到的是，他始终如一地善于发展自己和他人，并引导组织不断学习的态度。这一切都是驱动华为成为全球领先企业的内在因素。

领导的结果是形成“组织的氛围”

有些人意识到领导作用的重要性，并且也认识到现今中国企业的领导作用甚少，只是不知道其根本的原因何在。以我个人的观点，根本的原因是：大部分企业的领导只注重经营结果，没有注重经营方向、联合群众、激励众人，也就是没有培养组织的氛围—企业文化。然而，只注重经营结果这是管理而非领导。一个企业真正的发展取决于如何选择经营方向、联合群众、激励众人，领导最重要的作用是形成浓厚的企业文化。

尽管领导与管理在功能、方法和结构上存在一些差异，从而形成一定的潜在冲突，但是合适的企业文化能够对两者都加以培育，有助于成百上千的人创造出企业组织预计的短期效果，同时具有长期的灵活性以适应变幻莫测的环境。

在任何情况下，要建立一种能创造有力的领导和管理的企业文化，可能很不容易。在一些机构庞大、历史悠久的企业组织中，如果它们还未具有正确的远景目标和价值观念，要建立起企业文化可能是一项极为艰巨的任务。而要将企业文化制度化，从而不会因为倡议者的离去而导致文化的瓦解，这一工作则更艰难。为达到这一目的，只能依赖于领导者的勇气和决心。但是一旦成功，回报也是巨大的，包括长期的经济效益，向员工提

供工作生涯中的高品质生活，向客户提供10年以上的承诺和服务，以及对社会的整体效益等。

建立一种具有强有力的领导和管理的企业文化，需要做潘宁和王国端以及他们的经理们已经做过的事情。这意味着至关重要的是提出远景目标，确定需要形成的企业文化；意味着起到别人所期望的明显模范作用；意味着帮助人们理解领导行为的含义，领导行为为什么重要，解释领导与管理的区别，以及如何建立正确的领导；意味着向人们提供施展领导和管理才能的机会；意味着努力提供与所需的企业文化一致的资源和热情；也意味着对成功加以认可和奖励。简言之，这意味着在企业文化的形成方面起领导作用。

领导与文化正如管理与结构（或体制）一样密切相关，建立一种有用的企业文化需要强有力的领导。同时只有通过一定类型的企业文化，企业组织上下才能发现卓越的领导人才。我们显然需要更多人能向主宰当今世界的复杂企业组织提供领导才能，我们同样迫切地需要更多人努力发展有利于创造领导才能的企业文化。就某种意义来说，以领导为中心的企业文化制度化是领导行为的终极目的。

企业文化与战略选择

作为战略选择的依据，企业文化对企业各层次战略的影响无疑是全面的，从公司战略一直到经营战略。正如河野丰弘所言，经营理念是企业文化的构成要素，也是企业必备的核心文化。它由高层主管决定，而以企业文化的各种外在形态来表现；企业文化首先受到环境的影响；经营战略会受到企业文化的影响，同时它也影响企业文化；组织、人事制度也会对成员的行为方式有很大的影响。

企业文化与公司战略

因为涉及的作用因素多，而且存在作用力与反作用力、影响力产生的先后等问题，所以，企业文化对公司战略的影响过程比较复杂。我们认为企业文化对公司战略的影响过程是一个环路的模型。其主要的作用媒介是公司战略制定者（或最高管理层）的判断。

1.作用的模型

作用的模型如图11-3所示。

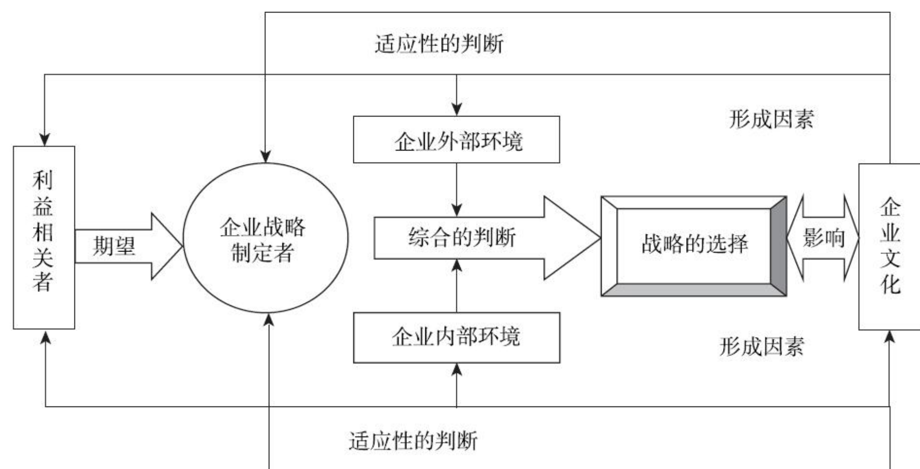


图11-3　作用的模型

2.作用的过程

企业文化对战略的影响首先会通过企业利益相关者传递，企业利益相关者包括企业的员工、企业的股东、政府、社区。利益相关者对企业文化与战略适应性的判断标准是企业的业绩、企业对周围环境的适应和相应需求的满足程度。所以，企业战略制定者在战略实施了一段时间之后，会越来越感受到企业文化与战略适配与否的力量。最后他们可能需要重新选择两者的搭配。

同样地，企业文化与公司战略适应性的判断的作用力也会出现在企业文化通过企业战略制定者、企业外部环境和企业内部环境对战略选择的影响中。

3.产生的作用

事实上，企业文化对公司战略选择的影响是直接和明显的。在分析型

的企业文化中，企业通常会强调挑战精神，领导的影响力是企业文化形成的重要基础，信息传达的方式是自上而下，上下之间的距离短，公司以一个开放的状态来接受外界的新鲜事物。所以在选择公司战略的时候，这类公司通常会以把握住机会为荣。企业希望开展新业务以显示企业的实力，并且认为“守住”已有的市场成果未必是一个好的选择，甚至会导致错失良机。所以，不相关的多元化是这类企业常用的战略选择。

美的企业领导人正是企业的创始人，他充满传奇的成功史使企业上下存在了一个基本假定—市场机会是为敢打拼的人准备的。所以，当他在提出选择从小家电进军空调、微波炉、洗衣机、电冰箱等多元化的战略时，几乎每个领域都取得了行业领导者的地位。

在开拓型的企业文化中，科学性和进取精神是这类企业的两个基本特征，同时企业也强调合作。企业注重新产品和市场机会的开发和定位。由于强调科学定位，所以企业的战略选择比较趋向于使用相关多元化的公司战略。这样的一个成功例子是著名的宝洁公司。

在防御型的企业文化中，希望稳定是企业员工和领导人的共同愿望，“不犯错就是对的”是企业的基本假定。企业希望通过保住现有的市场份额来达到企业的目标。所以紧抱着一个产业不放是这种企业文化的企业经常选择的战略。我们看到大部分的国有企业、事业单位就属于这一类。

企业文化与企业战略

在Prentice Hall出版的《公司战略教程》一书中富有咨询经验的两位

管理咨询专家格里·约翰逊与凯万·斯科尔斯认为，企业战略中存在着公司文化很深的影子。为了说明企业文化在企业战略选择上的作用，我们对他们提出的企业文化与战略关系的图形进行了改动（见图11-4）。

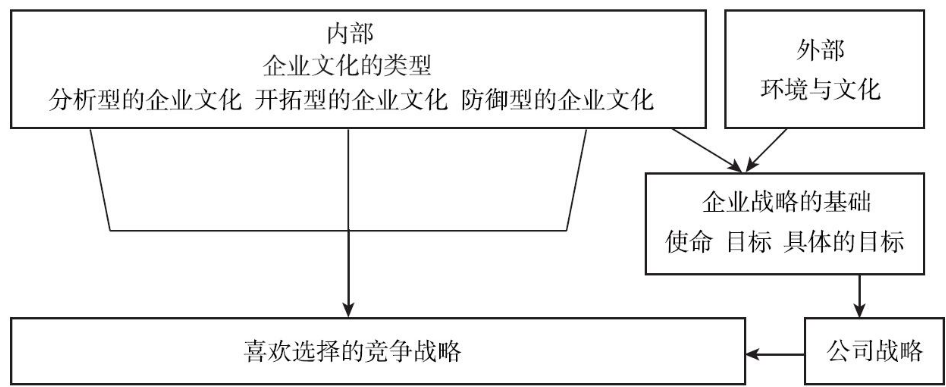


图11-4　企业文化与战略关系

1.分析型企业文化的企业

喜欢通过进入新市场而达到增长的目的，强调对技术的应用而不是开发最先进的技术，在竞争中容易选择追随者的战略。

2.开拓型企业文化的企业

通过产品和市场开发（短期的）可达到增长的目的，不断地监测市场环境，选择领先的技术开发战略。

3.防御型企业文化的企业

强调专业化，努力降低产品成本，营销手段以价格和服务来保持现有的业务，趋向于纵向一体化。

企业文化与经营战略

日本著名的企业文化研究专家河野丰弘认为，公司文化对经营战略起制约作用，停滞的公司文化根本建立不起经营战略，即使制定出经营战略与长期计划也实现不了。另一方面，经营战略对公司文化也有反作用。公司文化伴随企业规模的扩大、经营的稳定、人员的老化，往往趋向停滞僵化。

企业文化对经营战略这一层面的影响主要是通过文化网的各个构成因素来完成的。企业文化网在企业经营战略中的影响表现为两大部分：企业的控制系统（包括控制方法、组织结构、权力结构）和沟通系统（仪式和习惯、故事、标识）。

1.分析型企业文化的企业

控制系统：非常复杂，强调部门之间的协作，作为统领几个部门的总裁或副总裁认为协调工作并不是最重要的。

沟通系统：强调创意，处处显示独特之处。员工有刨根问底的习惯。由于强调科学性，所以企业员工认为进行沟通的前提是让所有人都科学地认识问题的实质。企业达成共识的基础是其中的一方被说服。企业上下之间的距离比较近。

2.开拓型企业文化的企业

控制系统：强调部门分工之间的柔性，使用分散化的控制办法，针对不同的工作使用特别的绩效考核办法。

沟通系统：项目小组是这类企业常用的选择，它们把内部的沟通协调看成是一种习惯，更加强调对外的沟通。

3.防御型企业文化的企业

控制系统：集中化的仔细控制，强调成本效率，拓展使用正式的计划。

沟通系统：领导谈话是沟通的主要方式，员工认为别人会把他要知道的信息告诉他，部门之间的合作精神很差。

企业文化的运作与管理

企业文化的形成，的确需要企业中每个人去关心与认同，而且，若要变为持久与坚固不可动摇的精神堡垒，则需要有一套严谨的运作与执行方法，才能不断推动企业文化的发展与壮大。我们以Acer公司为例（见图11-5）。

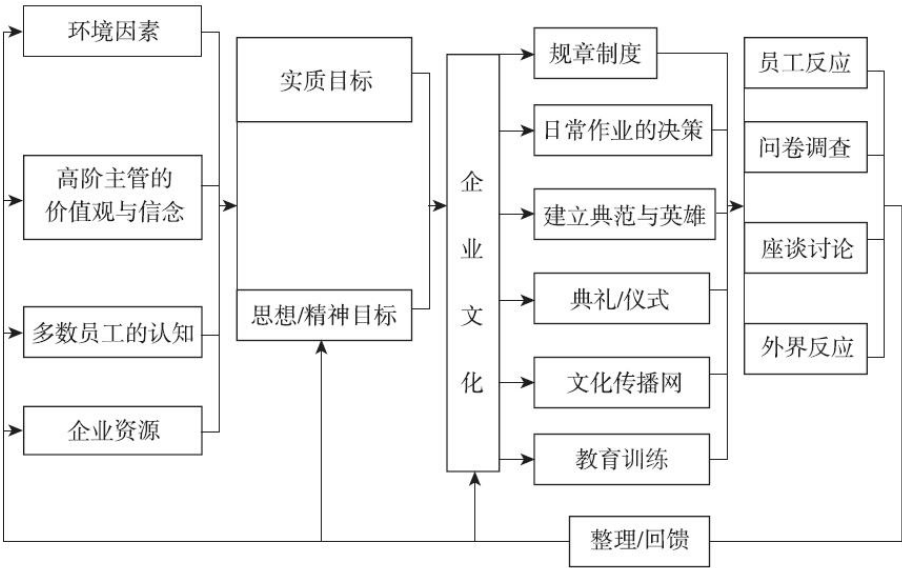


图11-5　Acer企业文化的运作与管理

1.企业文化的影响因素

（1）环境因素；

（2）高阶主管的价值观与信念；

（3）多数员工的认知；

（4）企业资源。

2.目标体系

一家企业的目标体系，一般应分为“实质目标”与“思想/精神目标”，如果再仔细分析下去，则不管实际目标或思想/精神目标应该都包含“群体”与“个人”的目标。

（1）实际目标；

（2）思想/精神目标。

3.文化信条

企业文化的中心主体，其实就是公司内大家所认同的价值观，以价值观为基础，大家都知道如何去经营管理，如何去下决策，如何为人处事。同时，由于价值观的认定，内部也会感到与众不同，而外部更认定其即是公司的特色与形象。建立企业文化信条的基本原则，除了反映各阶层共同认定的价值观外，应该特别注意的是，简单易记的文字化，好让大家都能清楚理解，以便发挥到日常的作业举止上。当然，企业文化的价值绝不在信条本身的完美无缺，重要的应该是如何去实践，并推广到企业内的每个角落，成为可以汇集的巨大精神力量。

正如华为人的企业文化信条：“以奋斗者为根本。”

4.推广与实践

（1）使命宣言；

（2）规章制度；

（3）日常作业的决策；

（4）建立典范与英雄；

（5）典礼/仪式；

（6）文化传播网；

（7）教育训练；

（8）工作“习惯”；

（9）以身作则；

（10）工作环境。

5.传达文化的方式

（1）明文规定：公司哲理、信约；

（2）空间设计；

（3）行为模范、教学、指导；

（4）酬赏系统、提升；

（5）故事、传奇、神话；

（6）对危机的反应；

（7）结构设计；

（8）组织系统、程序；

（9）招聘、提升、解雇的准则。

6.有效的价值观

（1）积极、乐观；

（2）努力进取；

（3）勇于创新；

（4）知错能改；

（5）知识更新、新陈代谢；

（6）决心毅力；

（7）言行一致；

（8）健康成长；

（9）跟着时代走。

7.检查与考核

（1）员工反应；

（2）问卷调查；

（3）座谈讨论；

（4）外界反应。

8.领导在塑造企业文化中的角色

（1）从“头”做起；

（2）企业领导是企业的灵魂，决定企业的个性；

（3）创业者的精神；

（4）领导以身作则；

（5）怎样的领导、怎样的文化；

（6）改“头”换面。

企业文化的转变

人们基本认为，一直成功的企业通常具有强大的文化。伟大的企业领导人，如IBM公司的托马斯·沃森（Thomas Watson）父子、宝洁公司的哈利·普罗克特（Harley Proctor）、强生公司的杰纳勒尔·约翰逊（General Johnson）以及华为的任正非和海尔的张瑞敏，都相信一个强大的企业文化带来了成功。事实上，大部分最成功的公司，如丰田、IBM、微软、华为，都有强大的企业文化，并有强有力的领导者强化着这种文化。

随着组织的成长，它们的文化也会发生变化。成熟组织具有深深保护起来的文化，就如老树根似的。大部分成熟组织的问题是，对当今变化的世界，它们可能有错误的文化。它是在以往成功经验的基础上建立起来的。

新企业重视生存，特别关注市场变化、现金流、对顾客的反应，等等。有成功历史的组织变得自满，让政策、程序和官僚体制代替了曾为其成功做出过贡献的适应性和应变能力。旧组织有非常强大的机制保护它们根深蒂固的文化。因此，如果管理者做出转变的决策，他应该注重转变中的文化问题，他应该意识到企业文化，必须了解它对转变产生的巨大影响。

第12章　一个案例及企业文化分析

早在1997年10月15日，数十个国家总理、部长参加的世界经济论坛组织，授予东亚国家7家企业“最佳全球增长公司奖”，广东科龙电器股份有限公司成为第一个获奖的中国企业，也是唯一一家受奖的中国企业。

科龙集团简介

这家位于中国广东顺德，创办仅14年的企业，从手工敲打的3台冰箱起步，以年均近40%的幅度快速增长，到1996年年底，已成长为亚洲最大的冰箱生产厂。

无独有偶。就在此后不久，向来须由中国银行担保才给中国企业贷款的中国香港、日本住友、美洲银行等14家国际金融财团，仅凭科龙集团总经理潘宁的一个签字，就提供了一笔高达7000万美元的3年期低息贷款。参与贷款的渣打银行的威尔森先生说，"科龙在世界冰箱行业也很有竞争力"。金融家们是十分审慎的。早在1995年，科龙就跻身世界冰箱十强，1996年，由第九跃为第五。1997年，科龙销售"容声牌"冰箱248.88万台，在世界几大冰箱生产企业中的排名又向前跃进两位。

到2000年，科龙成为年产值近89亿元、利润额6亿元的企业集团。企业经营项目围绕冷技术，涉及冰箱、空调、冷柜，拥有员工12800人，在广东、四川、辽宁等地建立了生产基地，在日本、美国设立了研究中心，在中国香港建立了信息总部。

科龙集团的成长历程

创业期（1983~1985年）

1983年，当第一批创业者们经过艰苦的市场调研和反复论证比较，得出了“电冰箱是一个具有广阔前景的家电产品”的论证后，他们用仅有的9万元试制费，硬是凭手工敲打出第一台“容声”冰箱。随后短短一年的时间内，他们成立了珠江冰箱厂，设计、试制、生产出了深受市场青睐的双门双温电冰箱。作为一家乡镇企业，没有什么依靠与保证，要在竞争中取胜，必须有高招才能奏效。科龙集团确立了“质量取胜”的战略方针，在用人方面，抓培训提高员工素质，从而提高企业的整体素质。

成长期（1985~1992年）

20世纪80年代中期以后，冰箱行业面临着“比质量、比规模、比效益”的大决战。科龙集团又将技术改造、提高技术装备水平、扩大生产规模作为主要的战略目标，以求得规模效益，从1987年到1992年完成了二到四期技改，并完成了企业股份制改造，组建了科龙电器股份有限公司，初步形成了“一业为主，多种经营”的格局。从1990年开始，全员劳动生产率平均递增44.7%。在生产力水平大幅度提高的同时，公司大力推行计算机辅助企业管理，努力提高技术和管理水平，企业的计划、核算、控制等机构日益健全，并建立了管理标准与工作标准等。在用人机制上，公司强调没有“铁交椅”，打破“铁饭碗”和论资排辈观念，做到能者上、庸者下，

充分发挥干部的积极性和主动性，逐渐形成了具有自身风格的管理理念。

发展期（1992~1998年）

1992年，科龙集团认识到面对全球经济一体化的国际大环境，自身扩展的唯一途径就是，不断以科技进步、产品创新、市场开拓为动力，彻底融入国际大市场潮流中去。实施全球战略的核心是，充分运用国际的富余资金，引进世界的先进技术、管理、设备，招聘和造就国内外的精英人力资源，参与国内外两个市场的竞争，在竞争中创出国际名牌，最终实现世界最大制冷企业的战略目标。

在“全球战略”实施的几年中，科龙集团1992年将集团总部迁往中国香港，组建了香港科龙发展有限公司；1996年7月投资11亿日元，在家电王国日本成立了日本科龙株式会社（电器产品开发研究所）；同年，与日本三洋合作，建立广东科龙冷柜有限公司；为了构筑国内生产基地“铁三角”，先后成立了成都科龙冰箱有限公司和营口科龙冰箱有限公司，1998年相继成功投产，使科龙集团冰箱的年生产能力达到300万台，成为国内冰箱业的大哥。1996年7月，科龙H股在中国香港成功上市，并于一年后相继配股成功，共为科龙募集海外资金近25亿元人民币。上市几年来的良好表现，使科龙集团在1997年、1998年连续两年获《亚洲货币》杂志“中国最佳管理公司”和“中国最佳投资者关系”殊荣。为配合集团全球战略，在购并华宝空调后，集团重新调整了组织机构，突出了企业发展战略、人力资源管理、技术开发与市场营销在企业中的核心地位，将原隶属于行政部的人力资源科改组为人力资源开发中心，已经形成了集团四大中心（人力

资源开发中心、战略发展中心、科技发展中心、营销策划中心）、七大职能部门（企管、行政、审计、财务、财资、海外业务、资本运营）和五大专业公司（冰箱公司、空调公司、配件公司、冷柜公司、拓展公司），发展成为集开发生产、经营、科研、商贸于一体的大型企业集团。在企业迅速发展的同时，特别是对华宝公司的兼并，对成都、营口等生产基地的整合，使公司面临如何整合文化的瓶颈，如何可以保持科龙人的精神，如何适应公司的快速发展，这对公司的组织文化提出了要求。

科龙塑造企业文化

当科龙高层意识到文化的作用并做出战略部署的时候，我有幸参与了全过程，与科龙12000个员工一起“耕心”。科龙把这一工程命名为“万龙耕心”，其用心良苦可见一斑。

“万龙耕心”工程的目标

（1）要塑造一种优秀的企业文化，发挥企业文化的辐射力和亲切力，以此来统一员工的思想行为，以增强企业的凝聚力和战斗力。

（2）通过策划并实施系列活动，使科龙12000名员工全员参与到企业文化塑造工程中去，明确企业发展战略及发展方向，为科龙二次创业创造辉煌的业绩做好准备。

“万龙耕心”企业文化塑造工程总体策划方案

科龙集团“万龙耕心”企业文化塑造工程中，“万龙”是指12000多人的员工队伍，显示科龙雄大的实力和丰富的人力资源；“耕心”是要求把企业文化的种子，播撒在每一位员工的心田，让它开花结果，发展壮大。“耕”取精学耕细作之意，寓意这次活动不会流于形式，而是准备让每位员工参与其中，将大家的心凝聚在一起，塑造出一种良好的、富有个性的企业文化氛围。

方案遵从企业文化递次深化、由浅入深的原则，规定科龙塑造企业文

化将达成六个目标：

（1）明确科龙集团的总体经营目标。

（2）凝聚员工的向心力。

（3）形成特色的企业文化。

（4）寻找科龙新的优势点。

（5）品牌形象延伸。

（6）提高全员素质。

科龙企业文化塑造工程分为以下四个阶段。

第一阶段：经营文化明确化

1.文化观念沟通

目的：赋予全体职工使命感并活络整个计划，加强企业文化的深度认知，将企业文化的效果延续扩大。

项目：（1）成立推行委员会，由总裁亲任推委会主任。

（2）企业文化训练课程，由推行委员会共识教育训练。

2.文化战略沟通

目的：集团营运调查与研讨活动相结合，让企业文化共识达到巅峰。

项目：（1）定性定点调查，包括最高领导阶层个别访谈、推行委员

个别访谈、关系企业领导个别访谈、关系企业中级主管座谈会、职工代表座谈会。

（2）文化研讨营活动，成立三天两夜文化研讨营。

3.经营文化定位

目的：以集团文化完成指标。将企业文化策略的结论归纳与分析后，以文字建立共识与了解。

项目：（1）经营文化策略建议书，内容为文化策略结论报告。

（2）经营文化策略定位，内容为企业文化策略指标报告。

（3）企业标语活动，包括内部精神口号、集团企业标语。

第二阶段：企业文化深植化

目的：借宣传活动等载体将企业文化灌输给每一位企业员工，成为全员共同遵守和奉行的价值观念、基本信条和行为准则。

1.企业文化制定

内容：企业文化指标总结，包括企业价值观、企业行为信条、企业组织管理。

2.企业文化宣传

内容：企业内部媒体信息交流，包括发行定期刊物、建立信息走廊、设置意见箱。

3.企业文化推广

内容：企业内部文化活动，包括体现企业价值观、体现企业行为信条、体现企业组织管理。

第三阶段：精神文化共识化

一、行为规范

1.行为规范建立

目的：除了借由视觉革新之外，更以人为出发点，革除职工不良习惯，建立优质行为规范，创造企业新风气。

项目：（1）对内行为规范，包括全体职工对内行为规范制定。

（2）对外行为规范，包括全体职工对外行为规范制定。

（3）行为规范手册，将行为规范制定成标准手册。

2.教育训练建立

目的：透过策略研习，发展教育训练计划，严格训练、切实督导、认真考核，期望使全体职工皆能符合标准行为规范。

项目：（1）建立教育训练制度，包括全体职工教育训练制度拟定。

（2）教育训练手册，将教育训练制定成标准手册。

二、组织管理气氛

目的：通过组织管理原则的建立，使管理规范化、统一化。

内容：企业各级组织管理制度拟定。

项目：建立组织管理制度。

第四阶段：企业文化推广化

一、企业活动

目的：以企业文化为主题，对内外充分展示成果并造成话题，将科龙集团全国知名度推至最高点；配合企业活动开幕前中后期做强势宣传，将企业文化的知名度提到最高点。

项目：（1）企业文化导入实施计划，包括协办单位征选，执行教育训练，集团节庆活动暨企业文化发表会，企业文化发表串联活动。

（2）企业之歌及企业音乐征选，包括企业歌曲的命名、谱曲、填词选拔活动，内外部公开征选活动。

（3）宣传多元化，包括公关活动、造势活动、公益活动、EVENT、SP促销。

二、AD广告宣传策略

目的：透过不同的媒体，拟定策略，传达至不同的特定对象，做全方位沟通，迅速建立起企业文化。

项目：（1）文宣刊物发布，包括公关企业海报、企业简介。

（2）媒体广宣策略，包括电视形象广告，电台传播广告，CF ENDING制作，报纸、杂志、车厢、看板等平面广告，集团简介。

三、PR公关策略

目的：透过公关手法，将企业文化巧妙地推荐给社会大众，使其对科龙集团产生深刻且良好印象。

项目：（1）EVENT公关策略。配合社会趋势做EVENT串联。

（2）媒体关系策略。结合相关话题做策略性报道。

项目实施

1.实施准备

（1）事前在广东省请了10位专家，给科龙集团的高层领导和宣传人员讲授企业文化课。

（2）经过反复挑选，确定由专业形象策略公司策划企业文化塑造工程。

（3）邀请大学专家做企业文化塑造工程的顾问。

2.内部发布会

1998年9月13日，科龙举行了一个由3000名员工参加的内部发布会。会场上，10面绘有“万龙耕心”工程标志的彩旗上，签下了万余名职工的名

字，表达了科龙众志成城、再创辉煌的巨大决心。创始人等科龙高层领导也当场在旗上签了自己的名字。

在这次会议上，科龙领导层提出希望通过企业文化塑造工程，明了企业的使命，知晓企业发展的目标和方向，明确自身的责任，完善自己的行为规范，增强企业的凝聚力、向心力，形成共同的价值观。

3.进行问卷调查

在科龙企业文化塑造工程的推进过程中，我们做了一次针对科龙5000名员工的问卷调查，其中有效问卷4791份，以此对文化现状投石问路，调查摸底。

这个调查提纲涵盖了企业文化的许多方面，从企业理念、人际环境、内部沟通、职业自豪感到发展空间，乃至企业战略和发展前景等，它可以成为开展企业文化塑造的重要依据和参考。

4.举办文化研讨营

1998年秋季，“万龙耕心”工程举办了一次三天两夜的文化研讨营，科龙集团老总、各部主管部长、专业公司主管老总、分厂厂长等80人参加。

研讨营以沟通为旨，充分沟通各种想法，分析企业优劣势，借鉴“百年老店”式企业的成功之道，也吸收“异军突起”式企业的创新经验，了解强手、了解对手，了解企业之外的世界以及了解自己的消费者，然后开动脑筋，头脑激荡，研讨企业基本信念、战略、市场营销战略、文化、革新战略……经过三天两夜的紧张研讨活动，有人说“我感到我的心已经被‘耕’过

了”。

当时的新任集团总裁说：“几天的学习研讨，增强了我们的信心。大家思想活跃、富有创造力，大家的心连得更紧了，今后要提供更多的思维创业空间，发挥群体的智慧，开阔思路。”

营销人员感到“最深的印象是团队精神，最大的收获是沟通”。他们说，通过研讨学会了上下级、同级间的沟通，巧妙的沟通方式大大激发了创新思维、个人创造力、团队凝聚力和群体智慧。他们认为沟通不只关系到效率的问题，许多企业的衰亡，其原因往往不是外部竞争太激烈，也不是技术不新或产品没有前途，而是人际关系出了毛病。人与人之间，如果互相猜忌、拆台、隔膜，这个企业肯定危险！鼓励学习，勤于沟通，倡导创新，成了研讨营的共识。营销人员回到自己的公司、分厂，再去组织相似的文化研讨营，在“耕”别人的时候，自己也将再被“耕”一遍。

科龙人在企业文化研讨中发现，企业文化涉及企业经营的方方面面，包括产品文化、质量文化、安全文化、福利文化、激励文化，等等。它既是企业的一种推动力，又是企业的凝聚力所在。它虽然不是企业的一种支配力量，但它却是协调、支撑企业的精神支柱。

5.举办企业文化新纲领发布暨誓师大会

声势浩大的科龙集团企业文化新纲发布暨誓师大会，于1999年3月7日上午在容奇镇体育中心隆重举行，与会人员除科龙集团万余名干部员工外，还有省市镇领导以及科龙企业文化专家顾问，令人瞩目的是科龙集团还请来了来自全国30个省市的近100名消费者、经销商代表以及科龙的退

休员工和员工家属，使这次盛会更显得意义非常。

（1）此次推出的《科龙企业文化纲领》（简称《纲领》）包含科龙企业文化的基本观点、基本信念和总体信念三部分，新《纲领》中确定了新科龙的企业价值观为“诚信久远，追求无限”；经营理念为“科龙完美宣言”，并独具匠心地利用英文PERFECT（完美）的七个字母为字首，阐发出七种含义，分别为尊重个性发展、提供平等机会、满足顾客需求、崇尚公平竞争、建立高效组织、创造和谐环境、真诚回报社会，使科龙的理念系统不仅独特新鲜，而且更国际化。

（2）最引起与会者兴趣的还是“科龙企业文化的基本观点”，它被称为“一个中心、两个基本点、四项基本原则”。一个中心是指企业文化必须服务于企业经营，又叫作“企业文化相对论”。两个基本点是指“对外以顾客为导向，对内以员工为导向”，前者力图变成全体员工的共同意识，企业的存在价值在于满足顾客的需要，由吸引顾客的持续购买达到企业的永续经营；后者则突出“以人为本”的管理原则，使企业人尽其才、物尽其用，将每个员工的前途与命运联系在一起，连成荣辱与共的纽带。四项基本原则是指科龙“开拓、拼搏、求实、创新”的企业精神，开拓即“发展才是硬道理”，拼搏即“不懈奋斗拼到底”，求实即“实事求是图进取”，创新即“以变应变襄盛举”。大会在万余名与会者“当科龙人，做最好的”的激昂口号声中结束。

6.举办“总裁开放日”

为配合《纲领》的出台，切实体现“对内以员工为导向，对外以顾客为导向”的原则，尤其是内部行销、互动体系的建立，使高层能进一步了

解员工需求、满足员工需求，增进高层领导和员工之间的直接感情沟通，同时，也让员工有机会领会高层思路，面对面“传道、解惑”，上下通气，凝聚人心，1999年6月25日和12月29日，科龙集团先后举办两届“总裁开放日”。

其中，首届“总裁开放日”收集员工各类问题246个，现场解答30多个。其他问题个个有跟踪，绝大部分问题得到了解决落实，并及时在内部电子邮件系统发布消息。第二届“总裁开放日”以“创新2000年，我们携手同行”为主题，着重探讨“管理创新、技术创新、营销创新和人力资源创新”等企业热点问题。员工们对企业重大决策方向、战略的关注，使决策层领导惊喜地感受到民心凝聚的可贵和引导民心的紧迫。相对于首届活动，第二届从形式到内容，都更注重创新效应。员工的座位被排成圆弧形，簇拥着主席台，构成一个亲切和谐的同心半圆。不仅员工可以问领导，领导也把他们心中困扰的历史遗留问题向员工征询意见。广大员工积极抢答、踊跃表述建议的气氛，感染着现场的每一位科龙人。

作为企业高层与普通员工沟通的重要渠道，“总裁开放日”每年举办两次，力争办成一个企业信赖、员工欢迎、促进良好沟通闭环建立的保留节目。

7.举办弘扬“铁锤精神”系列活动

为了纪念老一代科龙创业者“一锤敲出新天地”的业绩，发扬他们艰苦创业、敢为人先、求实拼搏、节约办厂的精神风范，企业设立最高荣誉“金锤奖”和“金锤终身荣誉奖”，五年一届，奖励那些为企业做过巨大贡献、不负众望的干部员工。同时，文化工程推行委员会经过大量访谈和文

献查阅，推出《足迹》一书。书中抒写了大量鲜明感人的事例，搜罗了一些鲜为人知的史实，并以理论上的高度观照每一个时期的历史事件。对新一代科龙创业者来说，不单是接受企业创业史知识的传播，更能接受科龙传统优秀文化的洗礼。企业借“铁锤精神”的宣传，希望激发新的创业激情，共同实现“万龙同耕霸主篇”的宏大理想。

项目评估

1.内部评估

（1）“当科龙人，做最好的”的企业精神口号得到全体员工的一致认同，并在工作中和社区行为中得到实施和表现。走出去的科龙人代表着文明、优雅的形象和良好的教养以及让人放心的素质。

（2）企业的创新意识突破传统、迅速加强。长期以来，科龙的创新表现在技术上是可以一谈的，但在管理上，特别是企业价值观方面，即人、事、物方面，迈出的步伐还不够大、不够快，还留有大量值得探索与改进的地方。求实并非不好，关键是创新才更能在企业中发挥灵魂作用。创新固然要冒一定的风险，但是不创新才会招致最致命的风险。企业决策层从企业文化研究成果中得到启发，不但在机构设置上做了更灵活、更有效的调整，而且在整个企业中推行创新意识，并责成有关部门着手制定那些最能激发创新意义的制度，如职位说明书、新的薪酬制度等。其中，2000年初春着手进行的组织转型工作更是有史以来的大动作，四位副总裁的退位和外来高级专业人才的“空降”，使全体科龙人都真切地感受到了变革、创新的强力冲击波，员工的危机意识增强，参与改革的热情高涨。

（3）企业的民主风气有了大的推进，沟通渠道变宽、变直接，员工“主人翁”意识得到进一步确认。15年来，首次由总裁与员工面对面的“总裁开放日”活动得以举行。在收集上来的员工意见中，员工盛赞这次活动对企业的民主风气的促进，认为这是一次大型的交心会，并能最终形成风气长期探索和坚持下去。

（4）投入思考的员工越来越多，换句话说，思考的意义日趋重要。企业的执行力强是好事，但是当执行变得毫无思辨力、毫无质疑，就绝对不是一件好事。随着企业遭遇的市场竞争环境越来越激烈残酷，不少员工勤于思考市场发展技巧，大胆质疑企业内部运作环节，勇于提出自己的独立见解，得到企业领导的认可和鼓励。

2.外部评估

（1）科龙集团被国际权威机构评为1999年“全球成长最佳公司”。

（2）科龙集团1999年在国内A股成功上市。

（3）在不景气的市场环境下，科龙集团再创辉煌，并再一次成为中国冰箱产销量第一。

（4）成功兼并华宝空调成为空调生产第一，成功控股日本三洋冷柜（中国），成为改造外资企业的典范。

（5）形成与惠而浦的策略联盟，以惠而浦的技术生产科龙品牌的产品。

“耕心”不辍，耕耘不止，已经成为科龙人的共识，科龙人用自己的行

动和努力完成了新旧文化的调适过程（见表12-1）。

表12-1　科龙集团新旧文化的调适

A 文化制表		新　文　化
以人为本 务实精神 重视荣誉 质量第一	→ 诚信	• 尊重个性 • 相互信任 • 充分授权 • 平等机会
时间就是金钱 效率就是生命 拼搏作风 不断引进现代管理 凡事要有计划 纪律严明	→ 高效	• 组织精确 • 决策迅速 • 国际标准 • 意识超前
办厂育人 用户至上 募捐文化 强强联合	→ 共荣	• 商业＝生态系统 • 员工＝同行＝家人 • 以客为尊 • 回报社会
科学巨龙 追求世界最先进农牧技术	→ 科技	• 与国际接轨 • 重视研发 • 引进人才 • 精品制作
开拓精神 合理的财务结构 国内外的铁三角 全球战略	→ 发展	• 低成本扩张 • 文化经营 • 产品多元化 • 二次曲线
创新精神	→ 突破	• 超越自我 • 以变应万变 • 产品多元化 • 协同竞争

附录A　科龙集团调查问卷

尊敬的科龙同事：

您好！为了能真正了解“科龙人在想什么”，特在全公司内部进行一次不记名的问卷式调查。所获信息将作为我们下一步工作的重要依据，因此请您客观、真实地填写此问卷，勿涂改不清和漏答（注：除特别标明外，均为单选题）。我们再次深表感谢！

“万龙耕心”工程推委会

一、您的个人基本情况

1.您的性别是什么？

（1）男

（2）女

2.您的工作性质是什么？

（1）管理

（2）后勤

（3）财务

（4）司机

（5）维修

（6）生产

（7）技术

（8）其他

3.您的职务（含副职）是什么？

（1）工人

（2）文员

（3）部门经理及以上

4.您的文化程度是什么？

（1）初中及以下

（2）高中

（3）中专

（4）大专

（5）大学本科

（6）硕士及以上

二、企业现状

5.您认为目前科龙集团的优势是什么？（可多选）

（1）务实精神

（2）资金雄厚

（3）干部管理水平高

（4）服务领先

（5）拥有优秀人才

（6）产品卓越

（7）公司信誉好

（8）员工团结一心

（9）其他

6.您认为科龙集团目前有哪些方面最迫切需要提高和改善？（可多选）

（1）经营思想

（2）企业形象

（3）形象宣传

（4）人才评定、培养和选拔

（5）服务

（6）公司结构

（7）管理水平

（8）经营项目

（9）员工素质

（10）其他

三、基本信念

7.您认为科龙集团经营发展的最终目的是什么？

（1）振兴中华

（2）赚钱

（3）培养人才

（4）为中国繁荣贡献力量

（5）造福百姓，提高生活质量

（6）提供优质服务

（7）成为世界最大的企业

8.您认为科龙集团未来5~10年内应该成为一个什么样的企业？

（1）以家电业为主的企业

（2）多元化经营集团企业

（3）生产高科技产品的企业

（4）其他

9.您认为科龙集团面向21世纪之时，应具备什么样的经营理念？（可多选）

（1）勤俭、开拓、优质、高效

（2）一切为了赚钱

（3）尊重员工、尊重人才

（4）以市场为导向

（5）永远追求完美的服务

（6）培养人才

（7）引导市场潮流

（8）其他

四、经营战略

10.对于科龙未来3~5年的发展，您最关注哪些方面的内容？（可多选）

（1）市场开发

（2）企业形象

（3）品牌形象

（4）企业管理

（5）顾客服务

（6）公司财务

（7）人才的评定、培养和选拔

（8）新事业的开发

（9）股票上市

（10）其他

五、组织管理

11.您认为您在工作上是否受人尊重？

（1）受尊重

（2）比较受尊重

（3）不受尊重

（4）不知道，没想过

12.您所在的部门对主管及员工的评定是否有一套标准？

（1）有，而且不错

（2）有，但不科学

（3）没有

（4）不知道

13.您认为目前公司的组织管理属于以下哪几类？（可多选）

（1）现代的、科学的

（2）制度化、程序化

（3）以人为本，尊重员工、顾客及合作者

（4）高效运转

（5）创新的

（6）随意的

（7）落伍的、低效的

（8）决策与执行脱节

六、员工素质

14.您认为目前公司员工的整体素质是否能适应科龙的发展战略？

（1）能适应

（2）不太适应

（3）不能适应

（4）差距很远

（5）不知道

15.如果不能适应，您认为哪些方面还需要改进？（可多选）

（1）行为礼仪

（2）语言沟通

（3）品德修养

（4）服务技巧

（5）创新精神

（6）自我约束力

（7）追求和进取精神

（8）团队合作精神（协调性）

（9）工作的效率和灵活性

（10）其他

16.作为科龙人，您是否有强烈的自豪感？

（1）有

（2）有时有

（3）没有

（4）不知道

七、沟通与士气

17.您是否清楚新科龙每月发生的大事？

（1）清楚

（2）不很清楚

（3）不清楚

18.平时您了解公司各类信息最主要的渠道是什么？

（1）《科龙人》报

（2）公司文件、通告

（3）宣传栏

（4）会议传达

（5）同事传达

（6）其他

19.您认为本公司现在的企业内部活动（包括员工教育和业余生活等）足够吗？

（1）足够

（2）不太够

（3）不够

20.如果不足够的话，您认为还必须增加哪些活动？

（1）教育训练

（2）文体活动

（3）交流沟通

（4）其他

21.您为什么在科龙工作？

（1）生存、赚钱

（2）良好的工作环境

（3）为了实现理想

（4）为科龙的魅力所吸引

（5）工作轻松

（6）学习新知识

（7）兴趣

（8）福利待遇好

22.您认为目前科龙员工的士气如何？

（1）很高

（2）较高

（3）一般

（4）不太理想

八、企业文化

23.您知道“万龙耕心”工程是做什么的吗？

（1）知道

（2）不知道

24.您认为塑造企业文化与您是否有直接的关系？

（1）有

（2）没有

（3）不知道

（4）无所谓

25.您认为塑造企业文化对企业本身的意义是什么？（可多选）

（1）提高利润

（2）提高生产效率

（3）完善管理制度

（4）提升企业及品牌形象

（5）增强员工凝聚力和创造力

（6）满足员工精神需求

（7）为企业提供持久的竞争力

（8）提升服务附加值

（9）加强各方面的沟通协调

（10）其他

附录B　广东高技术企业文化力调查问卷

____总经理：

这项调查是《广东高技术企业与企业文化研究》的一部分内容，目的在于了解高技术企业的企业文化的现状及其管理作用。

为了考证高技术企业中企业文化对企业经营业绩的影响，我们选择了深圳华为技术有限公司、广东新力集团公司、江门长润集团公司、广东顺德特种变压器厂四家经广东省科委认定的省级高技术企业作为样本，进行有关情况的问卷调查。

请您对这四家公司在经营管理过程中受企业文化因素影响的程度进行评定。在评定时，请对以下企业文化的因素进行对照参考：

（1）在这家企业所处的行业中，企业的管理人员是否经常谈论自己企业的发展战略和发展模式，是否经常谈论行为方式和经营策略。

（2）这家企业是否将自己的企业精神、发展宗旨、行为准则、规章制度等广为宣传，大力鼓励和支持全体员工遵守和贯彻执行，使之付诸日常工作和生活中。

（3）这家企业是否按照其制定的长期发展规划来进行日常运作。

请您按附表所列的分值进行评定。如果您认为这个公司的企业文化影响程度怎样，就在相应的分值上画“√”。在评分的过程中，尽量排除您对这家企业经营业绩的考虑。

这次仅选择了广东省认定的769家高技术企业中的部分管理人员和政府人员及管理顾问进行问卷调查，对您的参与和支持，我们表示忠心的感谢。

敬礼！

问卷调查附表：

	企业文化影响程度				
	强 （1分）	较强 （2分）	一般 （3分）	较弱 （4分）	薄弱 （5分）
深圳华为技术有限公司					
广东新力集团公司					
江门长润集团公司					
广东顺德特种变压器厂					

附录C “万龙耕心”洗礼员工心灵

科龙集团重塑企业文化，给“传统”工作注入新的概念和内容。

本报讯：“什么是企业文化？”正在广东科龙集团开展的“万龙耕心”活动，给这项“传统”工作注入了全新的概念与内容，成为迎接第二次创业中凝聚员工向心力和提高内在竞争力的主体战略工程。

企业文化常被视作群众业余文化，即使在今天，也多是些唱唱跳跳、写写画画，以及打球、游泳、旅游之类的内容，在企业中的地位仍未脱离附属性质，常由工会、团委等二线部门管理。

科龙集团则将企业文化称为“旗手文化”，其“旗手”就是企业的主要领导。从科龙集团的创立人到新任总裁均认为“企业文化是与企业同生存同发展的法宝”，在不同的发展阶段，应适时地提出企业文化的核心内容，以文化的力量弘扬进取精神、激励斗志。创业之初的20世纪80年代中期，科龙学习深圳，提出了“时间就是金钱，效率就是生命”的口号；80年代末，又根据企业的实际，提出“居安思危、办厂育人、凝聚人才”的宗旨；1994年，面对趋于饱和的家电市场，提出了“创市场饱和后仍然畅销的产品”的目标；1998年下旬，全力推进跨1999年度的营造持久文化力的“万龙耕心”企业文化塑造工程。

以对科龙集团的万余名员工进行“心灵洗礼”为寓意的这一战略举措，在全企业1.2万人签名的庄严启动仪式之后，随即组织了三天两夜的全企业中高层骨干企业文化研讨营活动，并以全员参与的知识竞赛、企业文化

辩论赛、企业文化征文、答卷、有奖征集科龙集团理念一句话等形式，让员工个个想主人事、干主人活。此外，还聘请广州地区高校的企业文化专家授课，110多名骨干写出了论文，取得了企业培训结业证。

在以“耕心”为龙头的带动下，科龙集团高起点、大规模、深层次地开展文化活动，传统的企业文化从机构到内容都跃上了新的台阶，刚刚成立的科龙集团文联不亚于一个县级市的规模，拥有文学、美术书法摄影、音乐舞蹈、集邮四大协会1000多名会员，让员工有丰富多彩的自娱自乐项目和学习提高与充分施展才华的各样机会。

资料来源：羊城晚报，1992-02-01.

附录D　科龙要做强龙

十多年时间，科龙从手工敲打的3台冰箱起步，坚持突出发展主业的原则，集中力量扩大冰箱生产规格，确保质量优等，这条路越走越顺，如今他们已把触角伸进了国际市场。

科龙要做强龙

1997年10月15日，数十个国家总理、部长参加的世界经济论坛组织，授予东亚国家7家企业“最佳全球增长公司奖”，广东科龙电器股份有限公司成为第一个获奖的中国企业。授奖原因是，这家创办仅十多年的企业，从手工敲打的3台冰箱起步，以年均近40%的幅度快速增长，到1996年年底，已成长为亚洲最大的冰箱生产厂。

无独有偶。就在此有不久，向来须由中国银行担保才给中国企业贷款的中国香港、日本住友、美洲银行等14家国际金融财团，仅凭科龙集团创始人的一个签字，就提供了一笔高达7000万美元的3年期低息贷款。参与贷款的渣打银行的威尔森先生说，“科龙在世界冰箱行业也很有竞争力”。

金融家们是十分审慎的。早在1995年，科龙就跻身世界冰箱十强，1996年，由第九跃为第五。1997年，科龙销售“容声牌”冰箱248.88万台，在世界几大冰箱生产企业中的排名又向前跃进两位。

两个“第一”

科龙集团有两个最为骄傲的“第一”。一个是连续7年的产量全国第一；还有一个，就是同样已保持多年的产品出厂合格率全国第一——99.8%，“容声”冰箱曾获国优称号。科龙最看重后一个“第一”。用潘宁的话说，“质量稳住了才能快。如果质量稳不住，上得快，跌得更快。”

1984年年底，科龙预定第二年生产5万台冰箱。就在这时，在他们的家门口，一家当时产量已突破百万台的国内最大冰箱厂发生严重质量事故，潮水般涌来的退货，使企业一下跌进难以自拔的泥潭。

事情发生在人家厂里，潘宁却让全厂干部工人就此事停产进行大讨论，如果这样的事发生在容声怎么办？

理不辩不明。大讨论使全厂干部职工达成共识，企业发展速度必须与质量控制、综合管理能力同步。有多大能力办多大事。科龙果断将当年的生产目标，由5万台降为3万台。

当质量与产量发生矛盾时，科龙的选择义无反顾，质量第一。当质量与成本控制发生矛盾时，科龙的选择同样毫不含糊，还是质量第一。潘宁说，“不能规模上天，牌子砸地”。

近年来，国内不少冰箱企业为降低生产成本，纷纷将冰箱的散热管由用铜材改为用铝材，一台就降低成本100多元。潘宁曾因下属多花100多元钱买会议请柬而大发雷霆，而对这涉及上百万台冰箱的“100多元”，潘宁回答：“做散热管，没有比用铜材质量更好的，不管多贵我们都用。”仅此一项，每年的费用就是一两亿元。

在科龙，成立最早、机构改革中最稳定而且越改人员越多的，就是曾

由潘宁亲自负责的全面质量管理办公室。而最舍得投资的，也正是以提高产品质量和可靠性为主要目的的技术改造。1988年以来的十年里，科龙在技术改造方面的总投资累计达10.14亿元。

早在1988年，科龙就建立了干部见习制度，短则一年、一般两年，或上或延长见习期或下。见习之后，还有助理制度，全集团200多个重要岗位都设有助理，重点培养。整个集团常年保持20%左右的干部储备。

巨资保技改，储备保干部，这两手保证了科龙近年来的超常扩张既快又稳、稳中有进。

一台冰箱在生产线上的平均在线时间，最能反映一个企业的综合管理水平。1994年，科龙年产冰箱91万台，平均产出一台冰箱的“节拍”为48秒；1995年产量增加到122万台，这个“节拍”反而降为36秒；1996年年产量181万台，“节拍”更快，为26秒；1997年，容声冰箱产量高达248万台，而现在最新的“节拍”，仅24秒。48秒缩短到24秒，等于一个厂变两个厂！

不熟不做

1996年7月，科龙在中国香港成功上市20135万股H股，筹得人民币12亿元。翌年扩股，又筹得人民币7.5亿元，加上吸纳国际金融财团7000万美元低息贷款，两年从国际市场就拿回25亿元资金。

这样一笔巨额资金，向哪儿投？

不少人认为，科龙已把冰箱做到国内领先，应该借此机会搞多元化。然而，科龙依然还是坚持把冰箱做大，紧接着出手几个大动作。

动作之一：1996年下半年，投资11亿多日元，在日本神户置地建楼、购买设备，聘请数十名日本技术专家组成专业开发队伍，成立了在日本创办的第一个研究所—“日本科龙株式会社”，将世界最新的热转印、两面开门、电脑模糊等技术应用于冰箱产品设计开发。

动作之二：1996年12月，注资2.7亿元，在四川成都以控股方式，与成都飞机制造公司组建成都科龙，建设年产50万台的无氟冰箱生产基地。仅过20天，又挥师北上，在辽宁营口，注资2.4亿元，以同样的方式成立营口科龙，又是年产50万台的能力。

动作之三：在顺德本部扩建厂房、引进设备、改造生产线，进行第六期技术改造，扩大规模……

“不熟不做。”潘宁用四个字概括科龙的企业发展战略。不是自己熟悉的制冷行业，优惠再多、有利条件再多也不进入；不是发展的条件已经成熟，再大也不能做。

“不熟不做”，科龙始终坚持突出发展主业的原则，将最大力量放在冰箱上，并量力发展相关的家电产品—空调和冷柜。同时，进一步精干主业，将原来由自己生产、如今社会化生产已完全可以保证质量的蒸发器、门封、电器原件、塑料板材等一批冰箱配套件，果断扩散出去……

“不熟不做”，科龙选择的发展之路越来越顺，越走越快。1995年，科龙冰箱年产量首次突破百万台。从1984年的3台冰箱起步，到上百万台，

科龙用了12年时间。而1997年，科龙年产冰箱近250万台，这第二个百万台台阶，科龙人用了不到两年。

做大龙，更做强龙

2000年3月28日，成都科龙正式投产。与时下有些企业采取的方式不同，科龙新创办的这个企业，不仅输出品牌和管理，而且投入巨资高起点规划、高起点建设。生产的产品是符合国际环保潮流的全无氟冰箱，引进的设备是经过优选的具有国际20世纪90年代中期先进水平的生产线，许多方面超过科龙顺德本部的水平。比如顺德的生产线5个工位需要7人，而成都科龙的生产线同样工位只需1人。

成都、营口两个厂投产后，可形成100万台能力。第二年，科龙的生产能力就可达350万台以上。350万台意味着什么？意味着世界上数一数二的生产规模。科龙距离‘世界第一’已经不远。

那么科龙为什么还要这样拼？“因为科龙追求的不仅是要做大，产量规模拿世界第一，还要做强。国际名牌所具备的功能，我们的产品都必须具备。科龙追求的是真正拥有世界第一的竞争力。所以我们现在就要为提高在21世纪的国际竞争力做准备。”潘宁这样回答。

事实上，科龙的“准备”，早已开始。

和我国众多企业积累资本的方式一样，科龙过去靠自我积累，滚动发展。进入20世纪90年代，众多跨国公司进入我国，国际竞争的帷幕在国门内拉开，再单靠产品经营积累资金，靠自己的力量开发产品，势必会因发

展缓慢丧失机遇而被国外竞争对手挤出市场。

依靠国际金融市场，把科龙的产业资本转化为金融资本，以融资国际化、技术国际化、人才国际化为目标，科龙果断开始实施“全球化经营”战略。1993年，科龙就在中国香港成立公司，吸收15个外资股东，融资4900万美元，由此入门，1996年H股顺利上市。在此过程中，科龙集团逐渐将总部从顺德迁至中国香港，把决策的触角直接伸进国际市场。

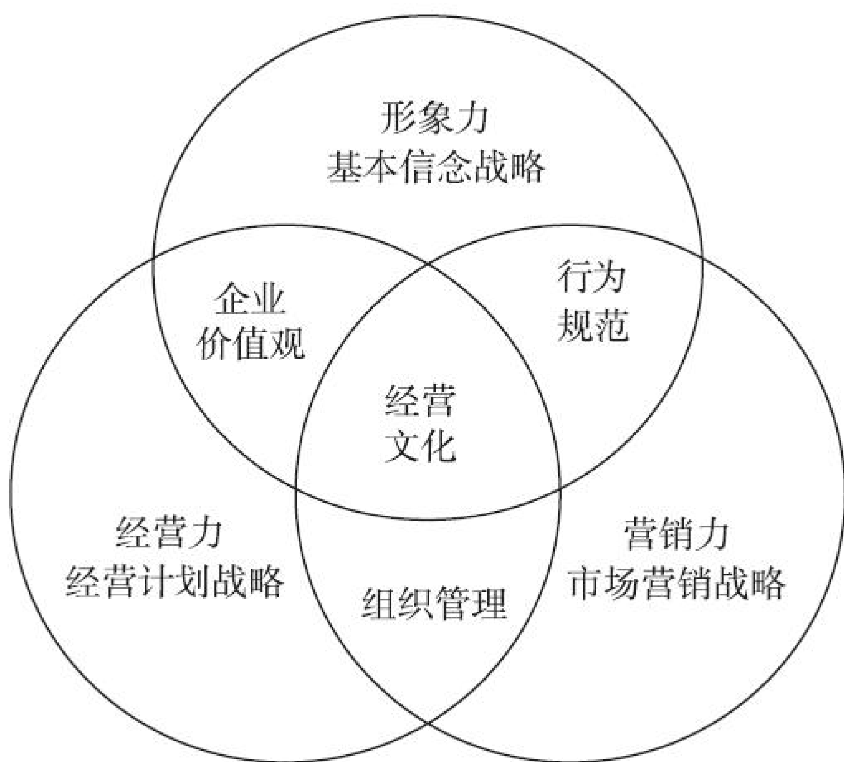
科龙集团副总裁陈福兴告诉记者，科龙现已在初尝“全球化”结出的果实。设在日本的科龙电器研究所去年一年就开发出40多个具有世界先进水平的新产品。科龙总部迁往中国香港后，吸引了一批擅长开发国际市场的贸易人才加盟，近几年容声冰箱出口量猛增，去年出口达20多万台，比上年增长158%。

“实施全球化经营后，十分重要的一面，就是决策的视野宽了，眼高了，手也高了。”产品通过加拿大CSA、EEV认证、美国UL认证、日本IET认证；集团通过国际ISO9000认证、MRPII资源计划管理计算机系统A级认证，率先整体通过ISO41001国际环境体系认证。近几年，科龙集团取得一项项认证，打开了一扇扇通向国际市场、参与国际市场竞争的大门。

科龙正在变大。科龙正在变强。科龙正在向“世界第一”发起新的冲击。

资料来源：费伟伟，人民日报。

附录E　科龙文化定位概念化



1.对内的存在价值

（1）企业价值观；

（2）行为规范；

（3）组织管理。

2.对外的外向利益

（1）形象力；

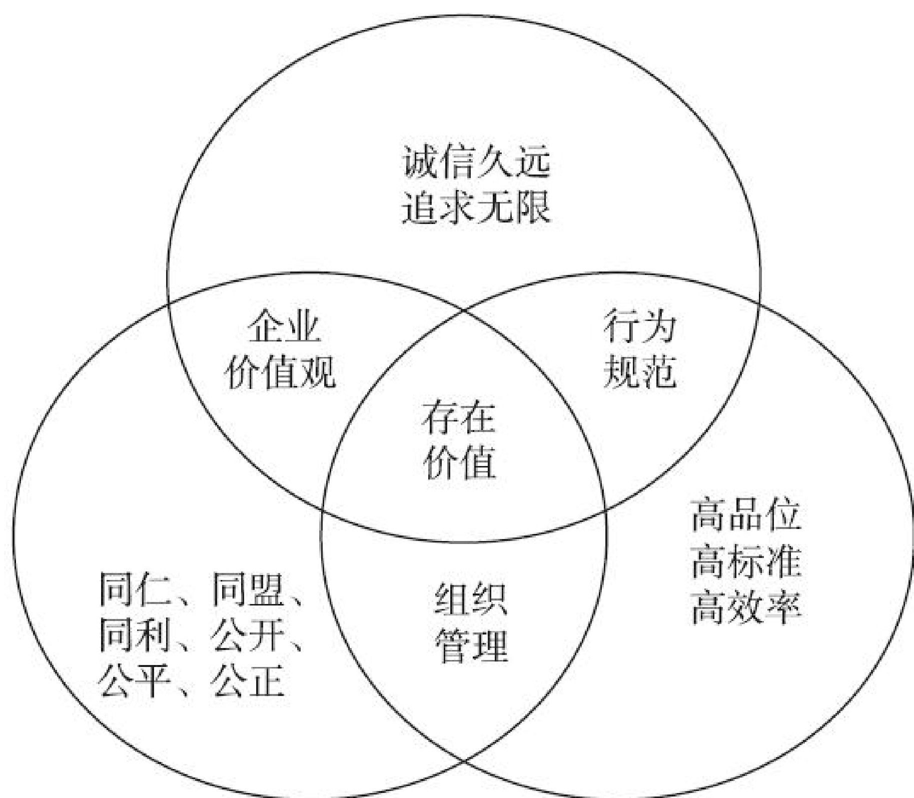
（2）经营力；

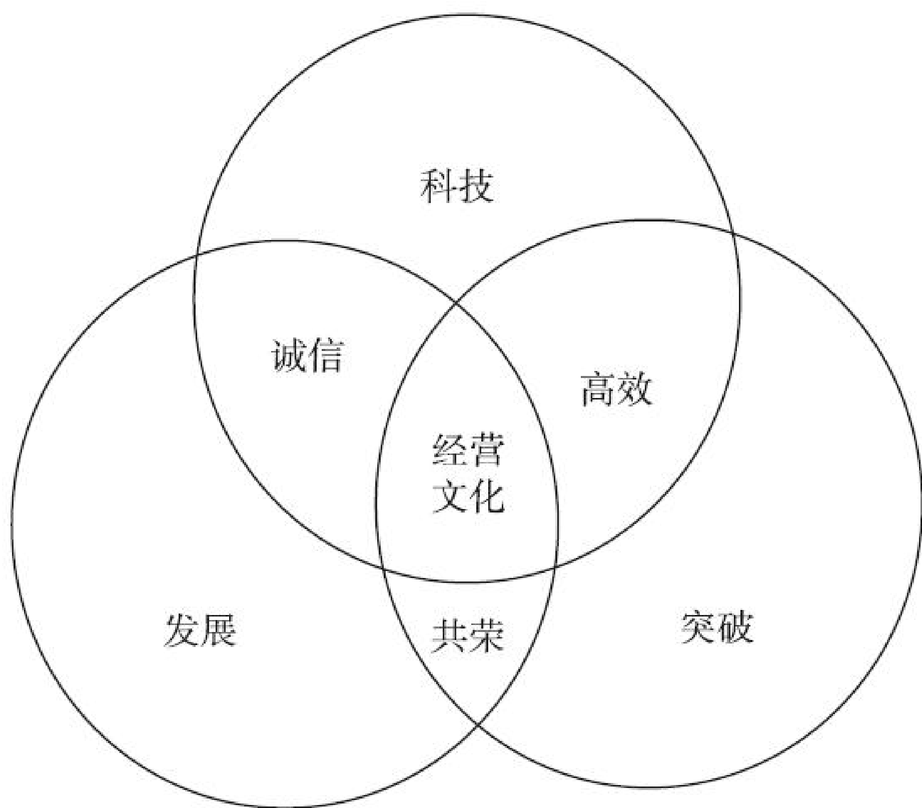
（3）营销力。

3.经营文化

存在价值 + 外向利益的总和

将企业的优劣因素分析明确后，以优势资源来激发员工，让员工认识到自己存在于工作与企业之间的价值感，并把行为规范、企业价值观、组织管理所形成的共识点凝聚为企业的存在价值：


诚信久远
追求无限
企业
价值观
行为
规范
存在
价值
高品位
高标准
高效率
同仁、同盟、
同利、公开、
公平、公正
组织
管理



（1）对外的外向利益。

1）形象力　科技　科学巨龙　规模效应　名牌形象；

2）经营力　发展　开拓发展　迎接挑战　回报社会；

3）营销力　突破　创新突破　策略出击　以客为尊。

（2）对内的存在价值。

1）企业价值观　诚信　诚信久远　追求无限；

2）行为规范高品位　高效　高标准　高效率；

3）组织管理同仁　共荣　同盟　同利　公开公平公正。

参考文献

[1] 约翰P科特，詹姆斯L赫斯克特.企业文化与经营业绩[M].李晓涛，曾中，译.北京：华夏出版社，1997.

[2] 戈登·唐纳森.公司改组[M].北京：中国对外翻译出版社，1998.

[3] 汤姆·彼德斯.管理的革命[M].北京：光明日报出版社，1998.

[4] 埃德加·沙因.组织文化与领导[M].马红宇，王斌，等译.北京：中国人民大学出版社，2011.

[5] 詹姆斯·柯林斯，杰里·波拉斯.企业不败[M].北京：新华出版社，1996.

[6] 涩泽荣一.论语与算盘[M].余贝，译.北京：九洲图书出版社，1994.

[7] 河野丰弘.改造企业文化[M].台北：远流出版公司，1998.

[8] 杰克·费茨-恩兹.绩优公司的最佳做法[M].上海：上海人民出版社，1998.

[9] 赖瑞·杜尼嵩.西点军校领导魂[M].广州：花城出版社，1998.

[10] P普拉利.商业伦理[M].洪成文，译.北京：中信出版社，1999.

[11] P F哈特利.商业伦理[M].胡敏，等译.北京：中信出版社，

1999.

[12] 丹尼斯J克希尔.内部营销[M].北京：机械工业出版社，1999.

[13] 吉米·道南，约翰·麦克斯维尔.成功的策略[M].广州：中山大学出版社，1998.

[14] 彼得·德鲁克.巨变时代的管理[M].朱雁斌，译.太原：山西经济出版社，1998.

[15] 彼得·圣吉.第五项修炼[M].郭进隆，译.上海：上海三联出版社，1998.

[16] 哈罗德·孔茨，海因茨·韦克里.管理学[M].郝国华，等译.北京：经济科学出版社，1993.

[17] N海伊斯.协作制胜：成功的团队管理[M].李靖坤，等译.大连：东北财经大学出版社，1998.

[18] 约翰P科特.权力与影响[M].孙琳，朱天昌，译.北京：华夏出版社，1997.

[19] 约翰P科特.变革的力量[M].力正军，等译.北京：华夏出版社，1997.

[20] 约翰P科特.现代企业的领导艺术[M].向东，译.北京：华夏出版社，1998.

[21] 约翰P科特.新规则[M].北京：华夏出版社，1998.

[22]　威廉·戴维斯.商业神话解构[M].上海：上海远东出版社，1998.

[23]　查尔斯·马丁.公平竞争不是梦[M].上海：上海远东出版社，1998.

[24]　史蒂芬·柯维.领导学全书[M].海口：海南新闻出版中心图书出版社，1997.

[25]　乔尔·布利克，戴维·厄恩斯特.协作型竞争[M].林燕，等译.北京：中国大百科全书出版社，1998.

[26]　乔恩R卡岑巴赫.改革领导人[M].北京：中国大百科全书出版社，1998.

[27]　汤姆·科普兰，等.价值评估[M].北京：中国大百科全书出版社，1998.

[28]　米迦勒L塔什曼，等.勇于创新[M].台北：天下文化出版，1998.

[29]　保罗S麦耶斯.知识管理与组织设计[M].珠海：珠海出版社，1998.

[30]　安德鲁·坎贝尔，等.核心竞争能力战略[M].严勇，等译.大连：东北财经大学出版社，1999.

[31]　安德泽杰·胡克金斯基.管理宗师：世界一流的管理思想[M].王宏方，等译.大连：东北财经大学出版社，1998.

[32]　邓仕敏.人事管理心理[M].上海：万远财经资讯出版公司，

1984.

[33] 刘韧.企业方法[M].北京：中国人民大学出版社，2000.

[34] 郁义鸿.组织修炼[M].上海：上海译文出版社，1998.

[35] 陈惠湘.企业团队修炼[M].北京：当代中国出版社，1998.

[36] 谭伟东.公司文化[M].北京：经济日报出版社，1997.

[37] 苏勇.管理伦理学[M].上海：东方出版中心，1999.

[38] 苏勇.管理伦理[M].上海：上海译文出版社，1998.

[39] 罗仲伟.托起辉煌：市场竞争与企业文化[M].广州：广东旅游出版社，1998.

[40] 陈春花.经济发展与价值选择[M].广州：广东高等教育出版社，1999.

[41] 李小明，冯平.颤动[M].昆明：云南人民出版社，1984.

[42] 兰炜班，等.超级领导[M].广州：中国计量出版社，1997.

[43] 胡军.跨文化管理[M].广州：暨南大学出版社，1995.

[44] 罗长海.企业文化学[M].北京：中国人民大学出版社，1999.

[45] 中国企业研究中心.跨世纪的歌：新希望六和集团发展史[M].北京：改革出版社，1997.

[46]　黄全愈.素质教育在美国[M].广州：广东教育出版社，2000.

[47]　司马云杰.文化价值论[M].济南：山东人民出版社，1992.

[48]　荣颂安.文化人类学[M].成都：四川人民出版社，1992.

[49]　王缓，张新胜.文化制胜：赢得优势的最佳选择[M].北京：新华出版社，1990.

[50]　张应杭.伦理学[M].杭州：浙江大学出版社，1999.

[51]　中国现代文化学会.东西文化交融的道路与选择[M].成都：四川人民出版社，1993.